



## **SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor**

Hansen, Henning Otte

*Publication date:*  
2013

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Hansen, H. O., (2013). *SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor*, Nr. 030-0011/13-5480, 48 s., jul. 03, 2013. IFRO Udredning Nr. 2013/10

# IFRO Udredning



## SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor

*Henning Otte Hansen*

**IFRO Udredning 2013 / 10**

SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor

Forfatter: Henning Otte Hansen

Udarbejdet i henhold til aftale mellem Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri om myndighedsberedskab

Udgivet 3. juli 2013

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi

Københavns Universitet

Rolighedsvej 25

1958 Frederiksberg

[www.ifro.life.ku.dk](http://www.ifro.life.ku.dk)

## **Indholdsfortegnelse**

### **Indledning**

Baggrund for opgaven og opgavens indhold .....	3
Produktets form .....	3

### **Beskrivelse af den danske frugt- og grøntsektor ..... 5**

<b>SWOT .....</b>	<b>9</b>
SWOT-analysen .....	9

### **Grundlaget for SWOT-analysen - en sektorvurdering ..... 11**

<b>SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor .....</b>	<b>22</b>
Styrker .....	22
Svagheder .....	25
Muligheder .....	29
Trusler .....	32
Konklusion og mulige initiativer .....	34

### **Identifikation af behov, mulige tiltag og initiativer ..... 35**

Indledning .....	36
Initiativer og anbefalinger .....	36
Vurdering af overordnede principper vedr. en fremtidig PO-ordning .....	42
Indikatorer .....	44

### **Supplerende spørgsmål og svar ..... 46**

## Indledning

### Baggrund for opgaven og opgavens indhold

SWOT analyse af gartnerierhvervet bestilles, fordi der skal fastlægges en ny strategi for frugt og grøntsags producentorganisationer. Analysen er nødvendig for godkendelsen af det nationale program.

### *Problemstillingen*

Der skal laves en ny national strategi for bæredygtige driftsprogrammer for frugt og grøntsagssektoren i Danmark. Det er ambitionen at lave en målrettet strategi for vækst i erhvervet på længere sigt.

Det kræver et fokuseret valg af nationale prioriteter/indsatser, at lave en målrettet strategi. Derfor er der behov for omhyggelig udvælgelse af nationale prioriteter.

Der er desuden behov for, at effekten af indsatser kan vurderes. Derfor er der behov for, at gode indikatorer vælges og tænkes ind fra starten.

### *Spørgsmål der ønskes belyst/besvaret*

- 1) **SWOT analyse:** En analyse af situationen med hensyn til styrker, svagheder, trusler og muligheder. SWOT analysen bør også indeholde:
  - o Relation til nationale støtteordninger som GUDP og Landdistriktsprogram
  - o Gode cases på hvornår PO'ere har fungeret
- 2) **Prioriteter:** anbefalinger af prioriteter som kan medvirke til en målrettet strategi for vækst i erhvervet på længere sigt
  - o Kan for eksempel være i forhold til kategorier som automatisering, branding/innovation/forskning og bæredygtighed
  - o Prioriteter skal ses i sammenhæng med SWOT-analysen
- 3) **Indikatorer:** Forslag til gode indikatorer som kan bruges til at måle og evaluere indsatser
  - o Indikatorer som er gode til at måle og evaluere effekter ift. fastsatte mål

Produktet bør være en operationel plan med identifikation af problem, valg af løsning og skitsering af mulighed for evaluering.

### Produktets form

Produktet skal være et skriftligt notat i form af en SWOT analyse, der kan indgå direkte i "Nationale strategi for bæredygtige driftsprogrammer for frugt og grøntsagssektoren i Danmark".

Rapportens omfang forventes at være ca. 20-30 sider.

Udkast til disposition for rapporten:

1. Indledning, baggrund og formål (ca. 2 sider).
2. Kort om sektoren (ca. 4 sider)
3. SWOT-analyse (ca. 15 sider, evt. mere)
4. Identifikation af behov der skal tages op på basis af SWOT-analysen (ca. 5-7 sider)
  - a. Prioriteter/fokusområder (antal områder bestemmes ud fra SWOT analysen)
    - i. Herunder relevante indikatorer

## Beskrivelse af den danske frugt- og grøntsektor

Den danske frugt- og grøntsektor er på mange måder en kompleks, vidtfavnende og heterogen sektor:

Den vertikale værdikæde dækker alle led fra forsyning, primær-produktion, engrosafsætning, forarbejdning og til endelig afsætning.

Den horisontale dimension dækker produktionsgrenene frilandsgrøntsager, væksthushgrøntsager, frugt og bær samt champignons. Dertil kommer, at produktionen finder sted på både gartnerier og dederede landbrug. Endeligt kompliceres det af, at frugt- og grøntsektoren sammen med blomster- og pottedplantesektoren er en del af gartnerierhvervet.

Denne delvise sammenblanding med landbrugserhvervet betyder også, at datagrundlaget til tider kan være usikkert, da det i hvert enkelt tilfælde afhænger af, hvordan man definerer og afgrænser frugt- og grøntsektoren.

Den danske frugt- og grøntsektor har dermed både horisontale og vertikale dimensioner, og der optræder både virksomheder, brancher og produkter i sektoren.

Figur 1 (side 6) illustrerer således elementer og flows i den danske frugt- og grøntsektor.

Figur 1 viser

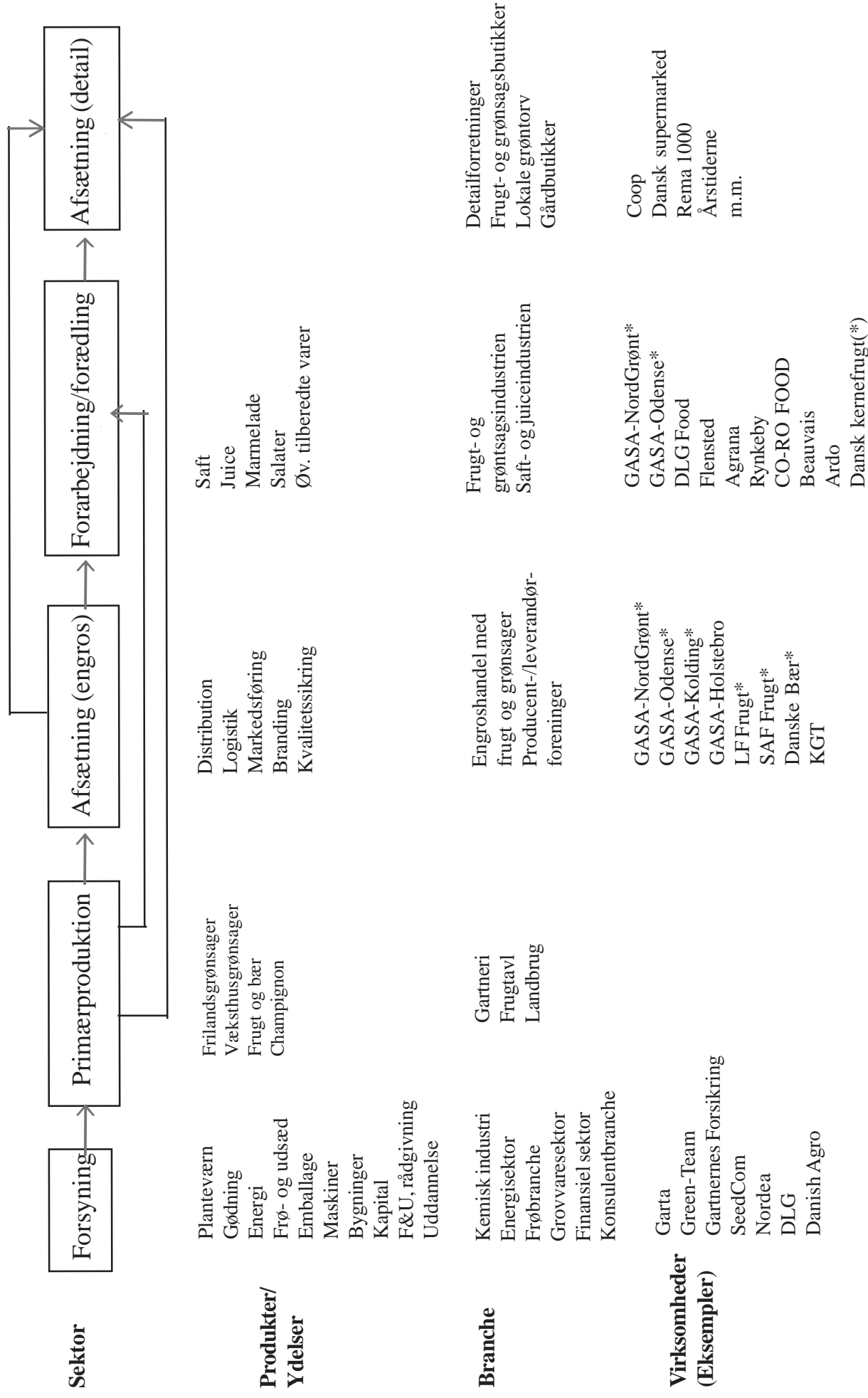
- værdikæden (sektorer og flow) fra forsyningsledet til afsætning i detailledet.
- eksempler på væsentlige produkter eller serviceydelser, som indgår i hvert enkelt led i værdikæden.
- eksempler på væsentlige brancher (homogene grupper af virksomheder) i hele værdikæden.
- Eksempler på virksomheder i hele værdikæden. De relevante producentorganisationer er her specifikt markeret.

Frugt- og grøntsektoren (også benævnt frugt- og grøntsagssektoren, frugt- og grøntsagserhvervet) omfatter som nævnt dele af både gartneriet og landbruget. Det er således ikke altid entydigt, om f.eks. gulerodsproduktionen kommer fra landbruget eller fra gartneriet.

Frugt- og grøntsektoren består af flere sektorer (delsektorer):

- Frilandsgrøntsager
- Væksthushgrøntsager
- Frugt og bær
- Champignon

Figur 1. Den danske frugt- og grøntsektor



\* = Godkendt PO

(\*) = Del af LFFrugt og SAF Frugt

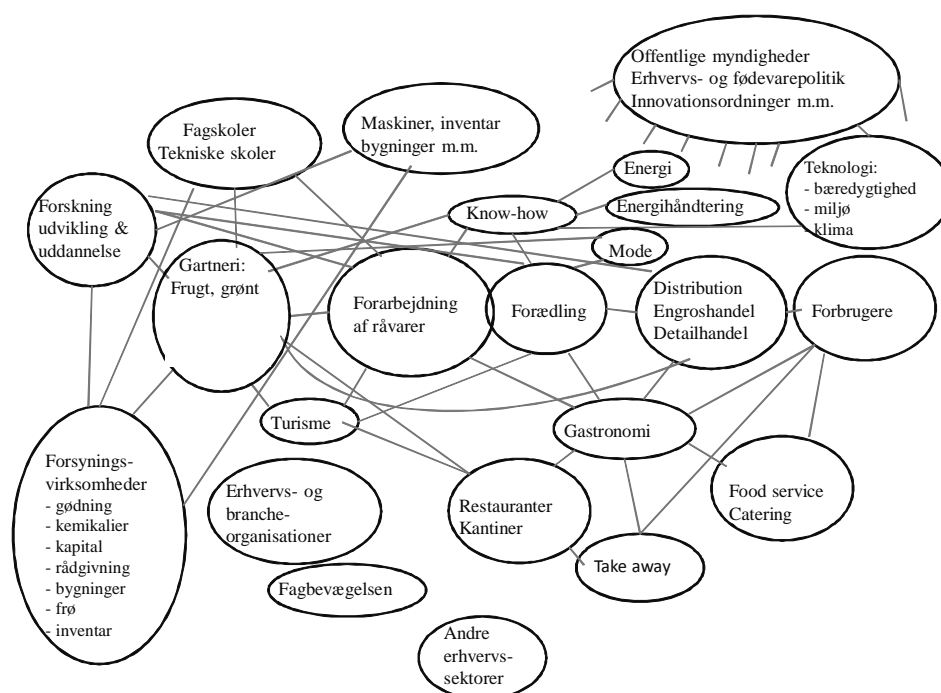


Champignons og kartofler er formelt ikke grøntsager, men i flere tilfælde betragtes disse produkter som en del af frugt- og grøntproduktionen.

Udover frugt- og grøntsektoren taler man ofte om frugt- og grøntklyngen (eller gartneriklyngen eller den grønne klynge). Klyngen er mere omfattende end sektoren

En illustration af den danske frugt- og grøntklynge er vist i figur 2.

Figur 2. Den danske frugt- og grøntklynge



Kilde: Egen fremstilling

Som det ses af figuren, har den danske frugt- og grøntklynge berøringsflader med mange erhverv og sektorer uden for det egentlige primære frugt- og grønterhverv.

Figuren viser også, at klyngen er både horisontalt og vertikalt integreret. Den vertikale integration i værdikæden - fra jord-til-bord - er central. Hele vejen fra forskning og udvikling, forsyning, produktion til forarbejdning, forædling og afsætning er sammenhængende.

En stadig stigende andel af den samlede produktionsværdi fra den danske frugt- og grøntproduktion kommer fra PO'er. Den samlede værdi af produkter, som PO'er har afsat,

steg fra 581 mio. kr. i 2009 til 840 mio. kr. i 2011, hvilket svarer til en stigning på 45 pct. I samme periode faldt den samlede produktionsværdi af grøntsager, champignon samt frugt og bær fra 1.692 mio. kr. til 1.518 mio. kr. – svarende til en nedgang på 10 pct., jfr. tabel 1.

*Tabel 1. Produktionsværdi for grøntsager, frugt og bær i Danmark samt samlet værdi af produkter, som PO'er har afsat.*

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Væksthusgrøntsager	537	538	557	557	504	506
Frilandsgrøntsager	543	636	753	778	764	690
Champignon	76	74	66	64	65	55
Frugt og bær	206	254	289	293	275	267
I alt	1.362	1.502	1.665	1.692	1.608	1.518
PO-produktionsværdi, mio. kr.				581	790	840
PO-produktionsværdi, pct.				34,3	49,1	55,3

Anm. PO-produktionsværdi = værdi af alle produkter, som PO'er har afsat

Kilde: Hansen, H. O. og Bonnichsen, O. (2012)

Som tabellen viser, har der i perioden 2009-2011 været en kraftigt stigning i PO-produktionsværdiens andel af den samlede produktionsværdien. Andelen er således steget fra 34 pct. til 55 pct. Det viser, at PO'erne har fået en markant stigende betydning i perioden.

## SWOT

Når man skal vurdere gartnerisektorens udfordringer og strategiske udviklingsmuligheder, kan det tage udgangspunkt i sektorens interne styrker og svagheder og i de eksterne trusler og muligheder. Dette kan ske struktureret i en SWOT-analyse.

SWOT-analyser bruges ofte som en simpel, overskuelig og meget anvendelig model inden for strategiudvikling i virksomheder og organisationer. SWOT er en forkortelse af ordene: Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats (styrker, svagheder, muligheder og trusler).

Styrker og svagheder er de interne forhold, mens muligheder og trusler er eksterne forhold i virksomhedens omverden. Figur 3 viser en SWOT-matrice.

*Figur 3. SWOT-matrice*

	Positive	Negative
Interne forhold	Styrker	Svagheder
Eksterne forhold	Muligheder	Trusler

Den udarbejdede SWOT-analyse baserer sig dels på den efterfølgende sektorvurdering, dels på analyser ud fra branchevurderinger, litteraturstudier, statistikker, interviews, rapporter, input fra producentorganisationer, m.m.

### SWOT-analysen

Proceduren for en SWOT-analyse er følgende:

I trin 1 identificeres de relevante forhold, som er væsentlige i det pågældende tilfælde.

Det skal bemærkes, at udvælgelse og vurdering af faktorerne i SWOT-analysen kan være meget subjektiv. Der er ingen entydig metode til at identificere faktorerne. Det vil altid bero på en individuel analyse, og to personer vil næppe komme frem til samme SWOT-analyse, selv om samme datagrundlag er til stede. Derfor er en SWOT-model ikke noget endegyldigt beslutningsgrundlag, medmindre der er generel enighed om modellens indhold og implikationer.

I trin 2 kan man prioritere de enkelte faktorer i forhold til deres betydning ved at tilføje en vægt til hvert enkelt faktor. Dermed stiger modellens forklaringsgrad og validitet. Også en vurdering af sandsynligheden for, at eksterne trusler og muligheder vil optræde i det viste omfang, vil være relevant.

I trin 3 - når faktorerne er udvalgt og evt. vægtet – placeres de i en SWOT-matrice.

SWOT-modeller kan anvendes på flere måder:

For det første er modellen med til at synliggøre og skabe forståelse for en virksomheds styrke- og konkurrencesituation gennem fokus på de fire kategorier, nemlig virksomhedens interne styrker og svagheder, samt virksomhedens eksterne muligheder og trusler.

For det andet er selve processen m.h.t. identifikation af faktorer i de fire kategorier vigtig og udbytterig. Ved hjælp af en fælles brainstorming i organisationen kan nye muligheder eller trusler identificeres.

For det tredie kan SWOT-analysen lede direkte til handling:

Generelt set er SWOT-matricen et redskab til udvikling af strategier gennem inddragelse af de faktorer, som er blevet identificeret i SWOT-analysens indledende trin. Dette foregår ved at kombinere de identificerede faktorer, og udvikle strategier, der maksimerer indflydelsen fra virksomhedens styrker og muligheder, og minimerer indflydelsen fra virksomhedens svagheder og trusler.

Konkret betyder dette:

- Interne styrker skal udnyttes endnu bedre, eller de skal udvikles, fornyes eller opprioriteres eller lignende.
- Interne svagheder kan behandles på flere måder: Enten skal de væsentligste svagheder udbedres, eller også skal virksomhedens ledelsesprocesser søge at manøvrere sig under hensyn til, at svaghederne får en så ringe betydning for virksomheden som muligt.
- Muligheder skal udnyttes – i det omfang virksomheden har eller kan udvikle ressourcer, som gør det muligt.
- Trusler skal enten gøres til muligheder (ved intern oprustning i virksomheden) eller skal undgås og gøres betydningsløse ved at bevæge sig ind på de segmenter, hvor truslen er mindre betydende.

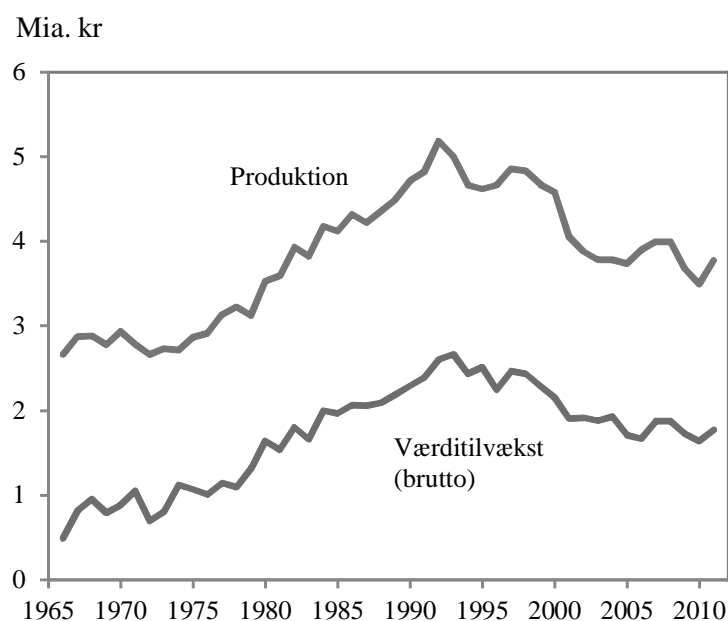
## Grundlaget for SWOT-analysen - en sektorvurdering

SWOT-analyser bør tage udgangspunkt i den eksisterende situation og på et vel-dokumenteret grundlag. På den baggrund beskrives herefter væsentlige elementer af udviklingen i den danske gartnerisektor, og herunder især frugt- og grøntsektor.

I løbet af de seneste år har den danske gartnerisektors årlige produktionsværdi ligget i størrelsesordenen 4-4½ mia. kr. Ud af en samlet salgsværdi af gartneriproduktionen på ca. 4 mia. kr., skal der fratrækkes ca. 1 mia. kr. for at nå frem til gartneriets samlede BFI på godt 3 mia. kr.

Den danske gartneriproduktion under ét havde pæne vækstrater i 1970'erne og 1980'erne og frem til midten af 1990'erne, hvor væksten aftog, og der har siden været en næsten konstant nedgang. Nedgangen gælder både produktionen og værditilvæksten i erhvervet, jfr. figur 4.

Figur 4. Dansk gartneris produktion og værdiskabelse, 1966-2011. 2000-priser

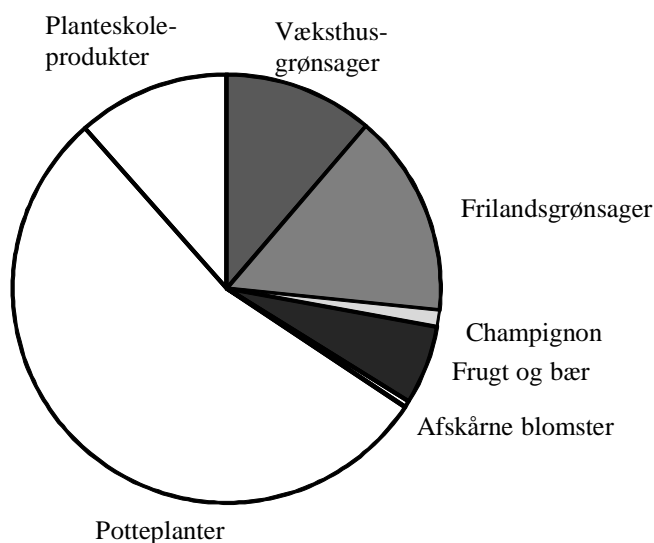


Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (2013)

Som det ses af figuren, er produktionsværdien faldet med 25 pct. siden starten af 1990'erne. Figuren antyder dog, at kurven ser ud til at være knækket, og at nedgangen i de aller-seneste år er standset.

Frugt- og grøntsektoren udgør imidlertid en mindre - og generelt faldende - andel af den samlede danske gartneriproduktion. Potteplantesektoren står for mere end halvdelen af den danske gartneriproduktion, mens frilands- og væksthushusholdninger er to næsten lige store sektorer med hver en andel på hhv. 15 pct. og 11 pct., jfr. figur 5.

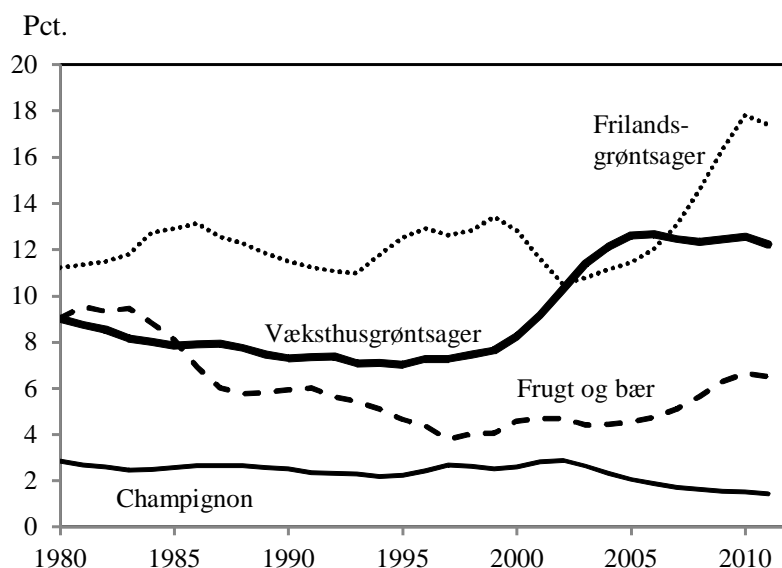
Figur 5. Opdeling af dansk gartneri fordelt på sektorer efter produktionsværdi (2011)



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2013)

Udviklingen har været meget forskellig fra produktionsgren til produktionsgren - mere eller mindre som resultat af de enkelte produktionsgrenes konkurrenceevne og markedsudvikling, jfr. figur 6.

Figur 6. Produktionsværdi for de enkelte produktionsgrene i dansk gartneri, 1980-2011. (Pct. af samlet produktionsværdi i gartneriet)



Anm: Løbende 3-års gennemsnit

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange)

Der kan være flere forklaringer på, at nogle sektorer vokser, mens andre stagnerer.

For det første har nogle sektorer være udsat for et større konkurrencepres end andre. Konkurrenceevnen er måske for lille, og man bliver presset af udenlandske virksomheder, som har lavere omkostninger, bedre produktionsvilkår, eller lignende. I dette tilfælde er den lave vækst således et resultat af en for dårlig konkurrenceevne.

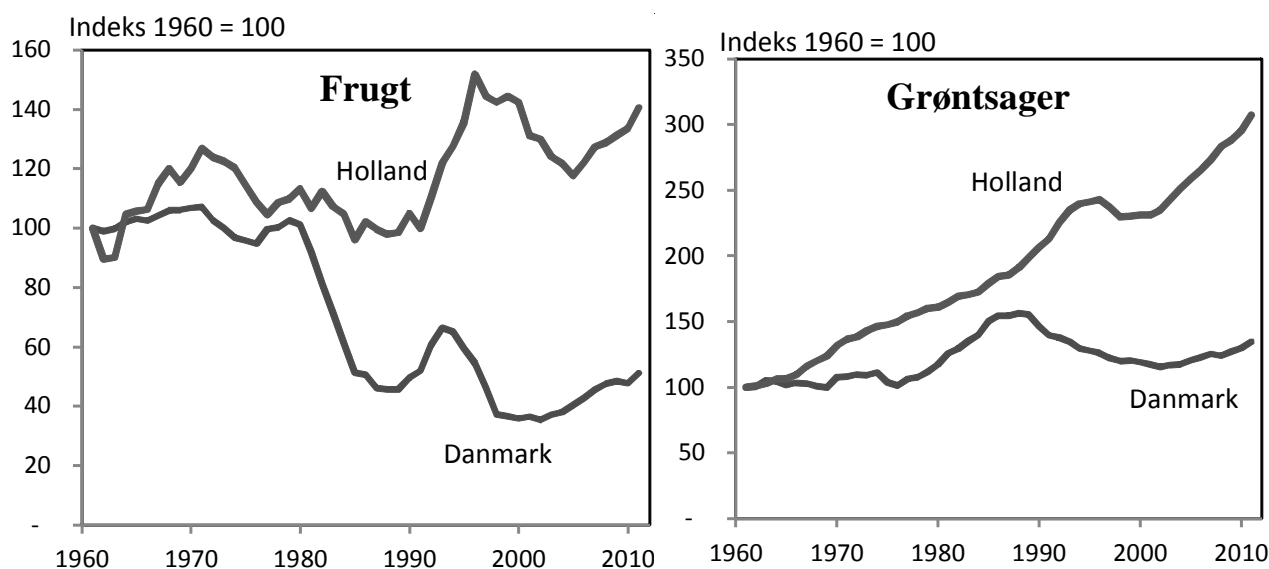
For det andet kan en lav vækst også skyldes, at en virksomhed ikke magter at tilpasse og udvikle sig til markedets behov. Manglende evne til innovation eller internationalisering kan således før eller siden betyde, at afsætningen bliver vanskelig, og at vækstmulighederne derfor reduceres.

For det trede kan lav vækst imidlertid også skyldes, at hele markedet udvikler sig svagt. Nogle varegrupper - herunder fødevarer - har en relativt lille efterspørgselsvækst. Når befolkningens indkomst stiger, stiger forbruget af fødevarer ikke tilsvarende, fordi "man jo kun kan spise sig mæt én gang". Især forbruget af grøntsager har en lav vækst ved stigende indkomst. Omvendt vil forbruget af blomster stige relativt meget, når indkomsten stiger.

En lav vækst kan dermed forklares med enten for svage virksomheder, for dårlige produktionsvilkår eller for lav markedsvækst. Alle tre forklaringer har betydning i gartnerierhvervet, som er repræsenteret af både høj- og lavvækstsektorer.

Gartnerisektorer i andre lande har også oplevet en stagnation eller nedgang i 1990'erne. Hollandsk gartneri havde også en nedgang i produktionen i midten af 1990'erne, men faldet varede kun et par år. Udviklingen vendte relativt hurtigt, og gartneriproduktionen (her frugt- og grøntsagsproduktionen) er nu den højeste nogensinde, jfr. figur 7.

Figur 7. Udvikling i frugt- og grøntsagsproduktion i Danmark og Holland, 1961-2011. (mængder)

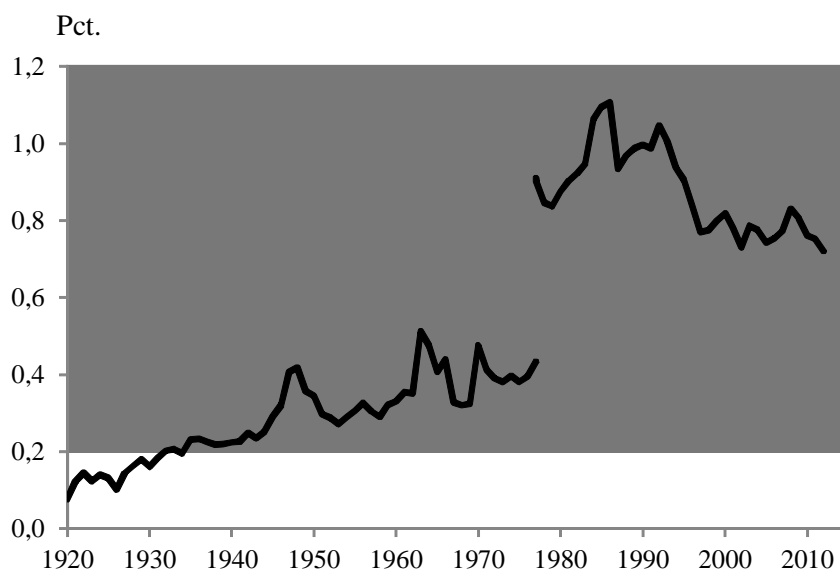


Kilde: Egne beregninger på grundlag af FAO (2013).

Som det ses, har den danske og hollandske produktion af frugt og grøntsager udviklet sig i hver sin retning de seneste årtier. Den forskellige udvikling er vel og mærket sket i en periode med øget harmonisering af handelsvilkår, indre markeder, større økonomisk integration m.m.

Produktionen af gartneriprodukter beslaglægger knap 20.000 ha. svarende til ca. 0,75 pct. af det dyrkede areal i Danmark. Mens både det dyrkede areal og landbrugsarealet er faldet betydeligt gennem flere årtier i Danmark, har gartneriarealet udviklet sig anderledes. På grund af ændrede definitioner og opgørelseskriterier kan det være vanskeligt at sammenligne statistikkerne over en lang periode. Det kan dog alligevel konkluderes, at gartneriprodukter har haft en stigende andel af det samlede landbrugsareal gennem 1900-tallet frem til midten af 1980'erne, hvorefter der har været en betydelig nedgang, jfr. figur 8.

Figur 8. Gartneriprodukternes andel af det samlede landbrugsareal



Anm.: Databrud i 1977.

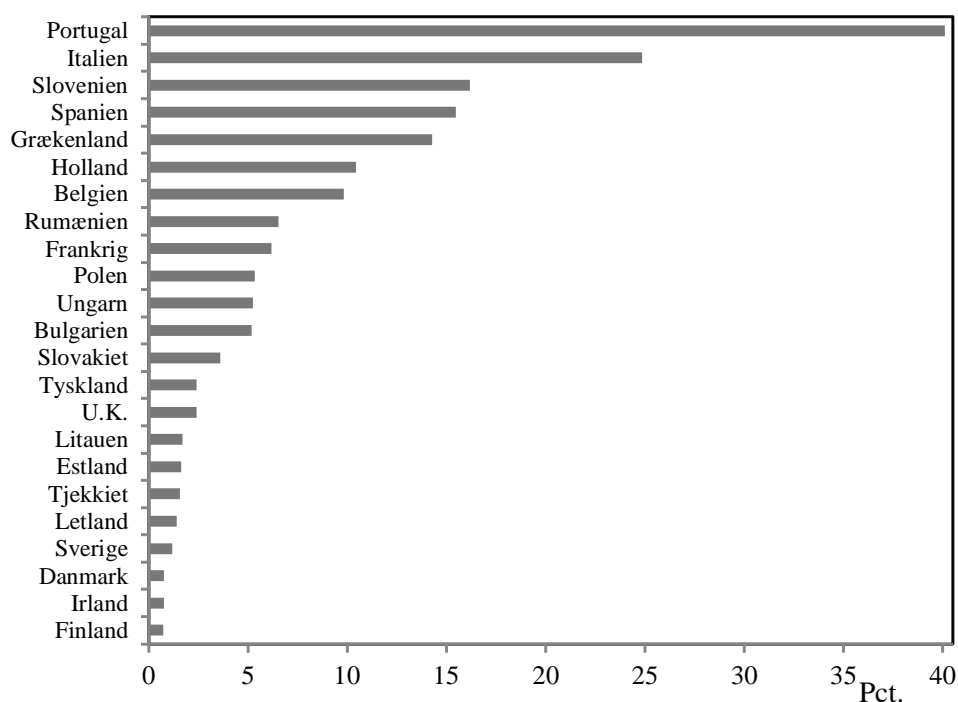
Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange)

Frugt og grøntsager er langt den vigtigste produktionsgren, når man ser på arealanvendelsen.

Set i forhold til resten af EU spiller frugt- og grøntsagsproduktionen i Danmark en beskeden rolle, målt ud fra arealet. For EU som gennemsnit står arealet med grøntsager og frugttræer (excl. væksthuse og vindruer) for godt 2½ pct. af det samlede landbrugsareal. Det betyder bl.a., at Danmark hører til blandt de lande i EU, hvor arealet med gartneriprodukter beslaglægger den mindste andel af landbrugsjorden, jfr. figur 9.



Figur 9. Areal med frugt og grøntsager i pct. af hele landbrugsarealet (2011)



Anm: Areal med „Fruits excl. melons + vegetables primary“ i forhold til „Arable land“

Kilde: Egne beregninger på grundlag af FAO (2013)

Udviklingen i EU i de seneste år går generelt i retning af et mindre areal med gartneri-produkter.

Arealanvendelsen i gartneriet i Danmark har dog ændret sig betydeligt. Der har været en tendens til et stigende areal med pottedplanter, mens arealet med frilandsgrøntsager har været relativt stabilt gennem de senere år. Endeligt har arealerne med de øvrige gartneri-produkter været faldende, jfr. tabel 2.

Tabel 2. Udvikling i areal med gartneriprodukter i væksthushus (1.000 m<sup>2</sup>) og på friland (ha)

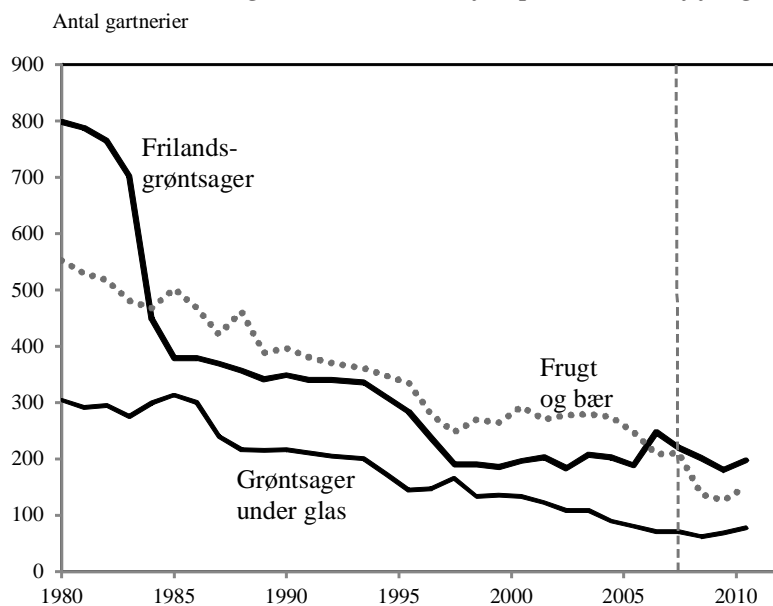
	----- Væksthushus -----				----- Friland -----			
	Snit- blomster	Potte- planter	Grøn- sager	Væksthushus- areal ialt (x 1.000)	Frugt og bær	Frilands- grønsager	Plante- skoler	Konserves ærter
1982	64,5	266,5	147,9	531	9.382	7.036	3.589	5.845
1983	60,2	274,8	151,6	532	9.193	6.677	3.381	7.306
1984	63,8	281,0	140,1	538	9.104	8.080	3.002	9.655
1985	51,7	262,9	145,6	517	8.689	7.282	3.521	11.194
1986	49,5	263,6	141,7	520	8.091	7.491	3.347	11.716
1987	48,1	295,8	134,4	547	7.958	7.013	3.410	7.456
1988	45,1	307,9	126,3	540	7.753	7.613	3.260	7.949
1989	41,8	317,1	134,9	560	7.549	7.143	3.350	8.992
1990	41,1	335,2	132,4	566	7.892	7.314	3.471	8.791
1991	36,7	312,3	133,6	553	7.944	6.987	3.409	8.716
1992	40,8	335,6	136,9	574	8.975	7.642	3.117	8.723
1993	41,0	339,4	131,0	579	8.255	6.442	3.485	8.977
1994	28,2	310,2	136,5	546	8.665	6.530	3.892	6.103
1995	26,8	330,7	143,3	572	8.367	7.055	3.437	5.529
1996	26,9	322,5	135,2	558	8.457	7.041	3.298	3.758
1997	26,9	323,9	133,9	556	7.874	6.251	3.261	3.124
1998	17,8	317,6	128,2	542	7.505	6.084	2.997	3.962
1999	17,2	323,5	130,5	548	7.683	6.157	2.925	4.172
2000	13,9	317,5	130,5	533	8.010	6.479	2.866	4.149
2001	11,6	317,7	129,5	528	8.447	6.014	2.817	3.441
2002	10,4	319,5	128,7	571	7.976	6.066	2.600	2.689
2003	8,9	297,1	130,2	512	8.330	6.396	2.626	3.386
2004	7,1	315,0	122,9	510	7.816	6.656	2.503	2.979
2005	6,5	288,8	106,5	471	8.237	6.432	2.318	2.999
2006	6,2	299,9	106,0	480	8.083	7.089	2.275	2.841
2007	6,2	287,0	119,1	477	8.322	7.077	2.255	2.741
2008	5,3	282,2	117,1	473	8.294	7.456	2.519	3.592
2009	4,4	261,7	116,0	462	7.723	7.726	1.827	3.737
2010	4,6	265,7	124,7	490	7.797	8.043	1.521	2.677
2011	3,2	209,8	120,7	411	7.508	7.382	1.247	2.837
Ændring i pct:								
1982-2011	-95	-21	-18	-23	-20	5	-65	-51
1990-2011	-92	-37	-9	-27	-5	1	-64	-68
2000-2011	-77	-34	-8	-23	-6	14	-56	-32

Kilde: Danmarks Statistik (2008).

I løbet af perioden er det samlede arealet med frugt og grønt faldet betydeligt.

Strukturen i frugt- og grønsagsgartnerier går - ligesom i hele jordbrugssektoren - i retning af færre men større bedrifter. Fra 1980 til 2011 er antallet af frugt- og grønsagsgartnerier faldet med ca. 2/3, men samtidig er de „overlevende“ bedrifter blevet langt større - målt i både areal, produktion og beskæftigelse.

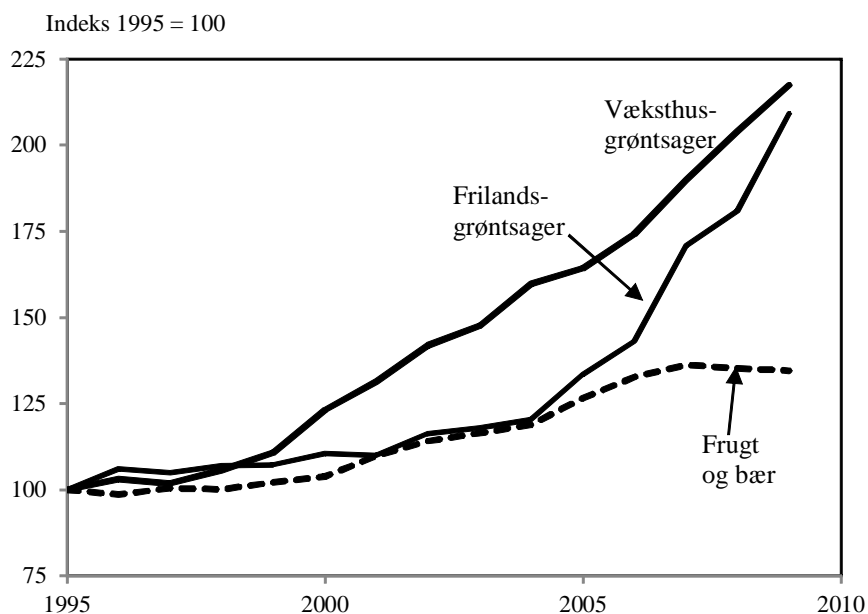
Figur 10. Antal virksomheder (gartnerier) inden for produktion af frugt og grønt, 1980-2006.



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2008).

Parallelt med denne udvikling er frugt- og grønsagsbedrifterne blevet væsentligt større. Udviklingen i bedrifternes størrelse målt på areal (hvilket i sagens natur ikke er noget entydigt størrelsesbegreb) fremgår af figur 11.

Figur 11. Udvikling i areal i pr. virksomhed. 1995 = 100



Kilde: Egne beregninger på grundlag af FOI (flere årgange) og Danmarks Statistik (flere årgange)

Strukturudviklingen i gartnerierhvervet er også gået i retning af en større og større spredning i størrelserne. Der ses således en udvikling i retning af nogle helt store virksomheder, som målt i omsætning har en betydelig rolle for hele erhvervet.

Indtjeningen og indtjeningsevnen er et væsentlig forhold, som indgår i udarbejdelsen af en SWOT-analyse. Hvis indtjeningen er lav, kan det skyldes en intern svaghed eller ekstern trussel

Indtjeningen blandt frugt- og grønsagsgartnerierne har været lav gennem flere år. Især frugt- og bærgartnerierne har haft et meget lavt og de senere år endog negativt driftsresultat, jfr. tabel 3.

*Tabel 3. Udvikling i driftsresultat, gartneri, for frugt- og grønsagsgartnerier samt gartnerier i alt. 1.000 kr.*

	Frugt&bær	Frilandsgr.	Væksthusgr.	Alle gartnerier
1996	128	134	203	225
1997	51	160	188	247
1998	47	179	370	231
1999	42	87	298	233
2000	88	100	280	278
2001	82	109	196	265
2002	19	94	335	272
2003	-13	206	334	250
2004	-63	114	326	144
2005	-24	260	421	212
2006	-101	277	254	188
2007	94	332	70	172
2008	-3	134	81	142
2009	24	244	373	144
2008	119	400	171	250
2009	130	324	170	228
2010	63	323	-125	242
2011	344	226	175	364

Note: Opgørelsesmetoder er ændret fra 2010. Derfor er de viste tal for de sidste 4 år ikke sammenlignelig med tallene for de foregående år.

Kilde: FOI (flere årgange) og Danmarks Statistik (2013).

Generelt har der været en meget uens, svingende og gennemsnitlig lav indtjening og lønningsevne i dansk gartneri og i frugt- og grøntsektoren, jfr. tabel 4.

Tabel 4. Lønningsevne i danske gartnerisektorer (kr. pr. time)

	Alle gartnerier	Potteplante- gartnerier	Væksthus- grøntsager	Frilands- grøntsager	Frugt og bær	Plante- skoler
1995	95	110	86	73	40	97
1996	105	123	101	78	83	106
1997	110	126	106	91	55	111
1998	108	119	132	91	54	99
1999	111	129	125	87	57	110
2000	121	135	128	95	76	114
2001	124	136	132	95	66	127
2002	124	141	148	96	31	111
2003	127	145	142	117	7	121
2004	117	132	150	102	-13	119
2005	125	149	152	117	-3	122
2006	131	154	141	145	-43	146
2007	127	143	142	141	49	141
2008	139	148	160	139	98	136
2009	137	155	156	111	98	135
2010	143	167	138	132	74	126
2011	150	174	151	129	104	158
Gns.	123	140	135	108	49	122

Kilde: FOI (flere årgange) og Danmarks Statistik (2013)

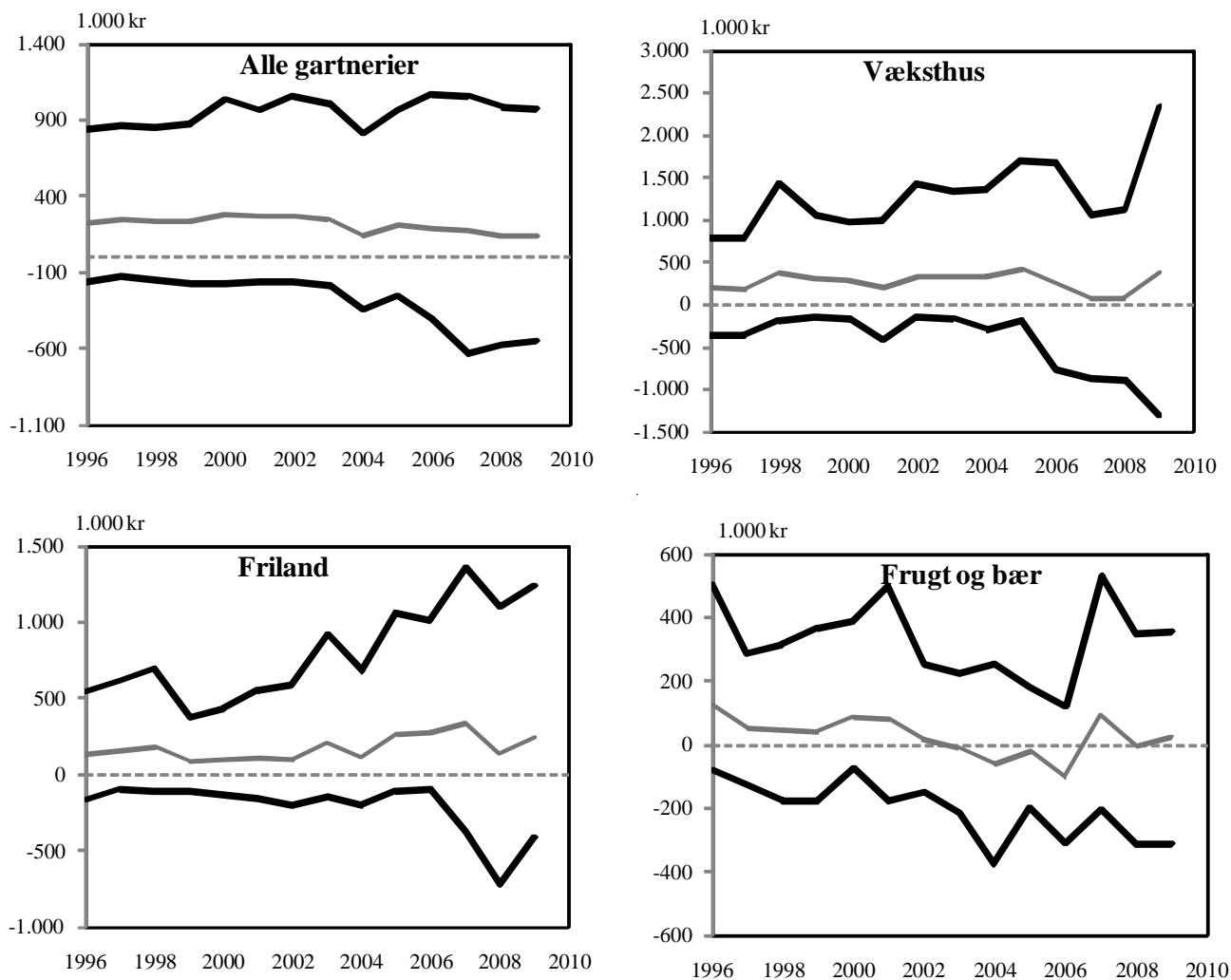
Som det ses af tabellen, varierer lønningsevnen fra sektor til sektor. Især frugt og bær har en lav lønningsevne, men også frilandsgrøntsager ligger relativt lavt.

I betragtning af forhold som indtjeningsusikkerhed, kompetencekrav, forrentning af egenkapital, lønningsevne i andre erhverv og sektorer m.m. kan det konkluderes, at lønningsevnen i frugt- og grøntsagssektorerne generelt er relativt lav og ustabil.

De viste lønningsevner i gartnerierhvervet dækker dog over en stor spredning inden for de enkelte produktionsgrene. Der er således en stor spredning mellem de bedste og de dårligste 10 pct. af gartneriernes indtjening. I både 2006 og 2008 var der således mere end 4 mio. kr. i forskel på det gennemsnitlige driftsresultat mellem de bedste 10 pct. og de dårligste 10 pct. af gartneribedrifterne, jfr. Hansen, H. O. (2012).

Figur 12 illustrer yderligere den betydelige - og i flere tilfælde stigende - indkomstspredning

Figur 12. Gartneribedriftenes indtjening: 1. kvartil, gennemsnit og 4. kvartil



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2011)

Når det gælder data for de seneste år - som på grund af nye opgørelsesmetoder ikke er direkte sammenlignelige med data vist i figur 11, ses der en fortsat stor spredning, jfr. tabel 5.

Tabel 5. Driftsresultat (1.000 kr. pr. bedrift) i gennemsnit samt nedre og øvre kvartil, 2008-2011

		Gns.	1. kvartil	4. kvartil
Gartneri	2008	245	-713	1.336
	2009	228	-713	1.276
	2010	243	-590	1.274
	2011	364	-587	1.623
Væksthusgrønsager	2008	171	-466	707
	2009	170	-1.487	1.854
	2010	-125	-1.573	1.011
	2011	175	-1.748	2.168
Frilandsgrønsager	2008	400	-837	1.137
	2009	324	-650	1.787
	2010	323	-679	1.657
	2011	226	-988	1.695
Frugt og bær	2008	119	-781	1.653
	2009	130	-370	614
	2010	63	-525	470
	2011	344	-123	987

Kilde: Danmarks Statistik (2013)

Som det ses af tabellen bekræfter de nye tal og opgørelsesmetoder, at. Især blandt væksthushusholdningsproducenter har der været en stigende spredning, men også i frilandsgrøntsagssektoren. I frugt- og bærsektoren har der været en markant faldende spredning.

### Konklusion

På baggrund af beskrivelsen af væsentlige elementer af udviklingen i den danske gartneri-sektor, og herunder især frugt- og grøntsektor, kan der konkluderes følgende, som indgår i SWOT-analysen:

- Væksten i den danske frugt- og grøntsektor er relativt lav. Målt på både produktions, værdiskabelse, areal m.m. har sektoren været inde i en stagnationsperiode
- Holland - som er en vigtig international konkurrent - har over en længere årrække formået at skabe en lagt større produktionsvækst inden for frugt og grønt end Danmark
- Set i forhold til resten af EU spiller frugt- og grøntsagsproduktionen i Danmark en relativt beskeden rolle
- Der er dog betydelige forskelle m.h.t. udvikling, indtjening, vækst m.m. mellem de forskellige produktionsgrene og inden for de enkelte produktionsgrene. Spredningen i indtjening er således betydelig
- I betragtning af forhold som indtjeningsusikkerhed, kompetencekrav, forrentning af egenkapital, lønningsevne i andre erhverv og sektorer m.m. er lønningsevnen i frugt- og grøntsagssektorerne generelt relativt lav og ustabil.

## SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor

Som det er vist i det foregående afsnit, er der betydelige forskelle m.h.t. udvikling, indtjening, vækst m.m. mellem de forskellige produktionsgrene og også inden for de enkelte produktionsgrene. Nogle produktioner kan f.eks. have store klimatiske fordele (for eksempel grønne ærter). I andre tilfælde vil det være meget afgørende, om produktionen går til frisk konsum eller til industriel forarbejdning (for eksempel jordbær). Også arbejdskraftintensitet, teknologianvendelse m.m. kan variere fra område til område, og det vil også påvirke indholdet i SWOT-analysen. Derfor kan betydningen og relevansen af de enkelte elementer i SWOT-analysen være forskellig fra område til område, hvilket det i sagens natur skal præciseres i analysen.

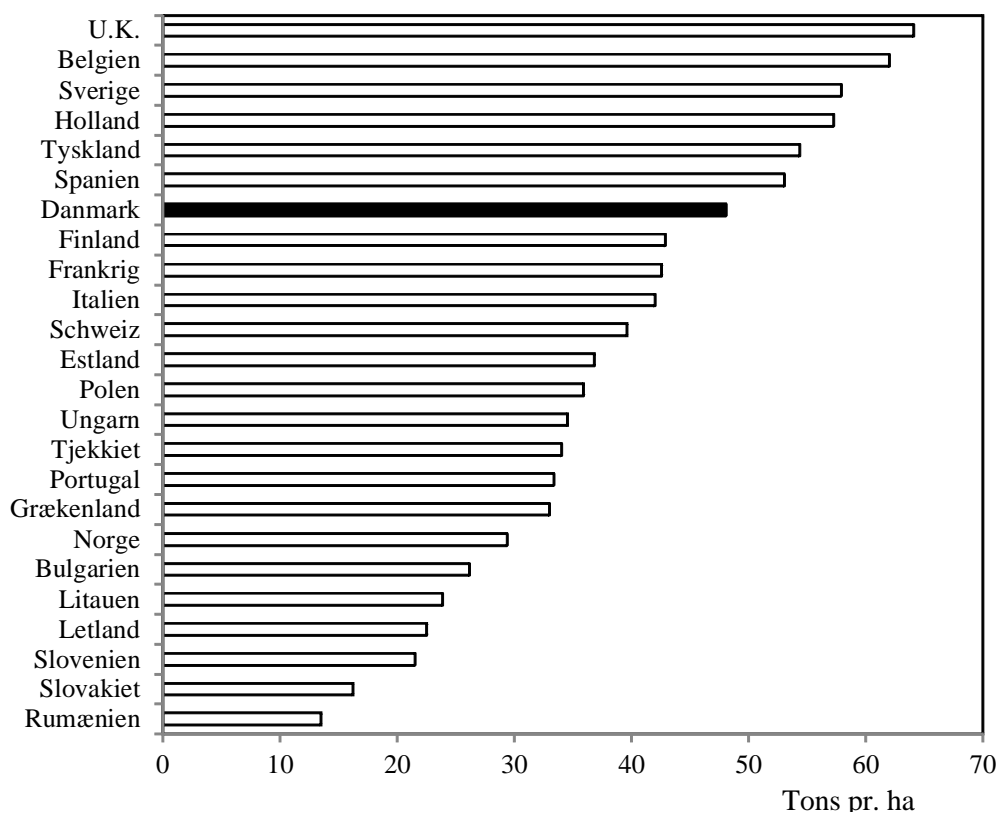
### Styrker

Interne styrker i frugt- og grøntsagssektoren samt i tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled.

#### *Høj effektivitet*

Udbytte pr. areal, pr. arbejdskraftenhed m.m. er relativt højt - især når der tages højde for de klimamæssige ulemper. Som eksempel herpå viser figur 11 udbyttene i gulerodsproduktionen i de væsentligste EU-lande m.fl.

Figur 11. Høstudbytte i gulerodsproduktionen, tons pr. ha. (gns. af 2009-2011)



Kilde: FAO (2013).

Figuren viser, at effektiviteten - her målt på høstudbytte pr. ha. - er relativt høj i Danmark, når det gælder produktion af gulerødder. Gulerødder er et relativt vigtigt produkt for den dan-



ske grøntsagsproduktion, og et lignende mønster vil gælde for en række andre grøntsagsprodukter.

#### *Udnyttelse af stordriftsfordele*

De danske frugt- og grøntbedrifter (som kan være både gartneri- og landbrugsbedrifter) er relativt store, hvilket betyder, at størrelsesøkonomiske fordele kan udnyttes. På den måde reduceres stykomkostningerne alt andet lige.

#### *Stigende og høj mekanisering og teknologianvendelse*

Frugt- og grøntproducenterne og de tilhørende forarbejdningsled har i en vis udstrækning formået at mekanisere erhvervet yderligere - især som en defensiv reaktion på de relativt høje lønomkostninger.

#### *Fokus på energianvendelse*

Både sektoren selv og de offentlige myndigheder har fokus på effektiv energianvendelse, og dermed kan en vigtig fremtidig konkurrenceparameter være opbygget. Siden 1996 er energiforbruget i væksthusektoren faldet med 35 pct., og det skyldes i altovervejende grad energieffektiviseringer.

#### *Friskhed*

Den geografisk tætte kontakt til det danske marked (hovedmarkedet). Der vurderes at være en stærk præference for dansk producerede frugt og grønt, omend viljen til at betale en merpris herfor er begrænset.

#### *Klima*

Klimamæssige styrker m.h.t. vandingsmuligheder. Visse frugt og grøntsager har også fordel af det danske klima, når det gælder temperatur (lang vækstperiode m.m.), daglængde m.m. Også skadedyrstrykket m.m. er generelt mindre i Danmark p.g.a. klimaet.

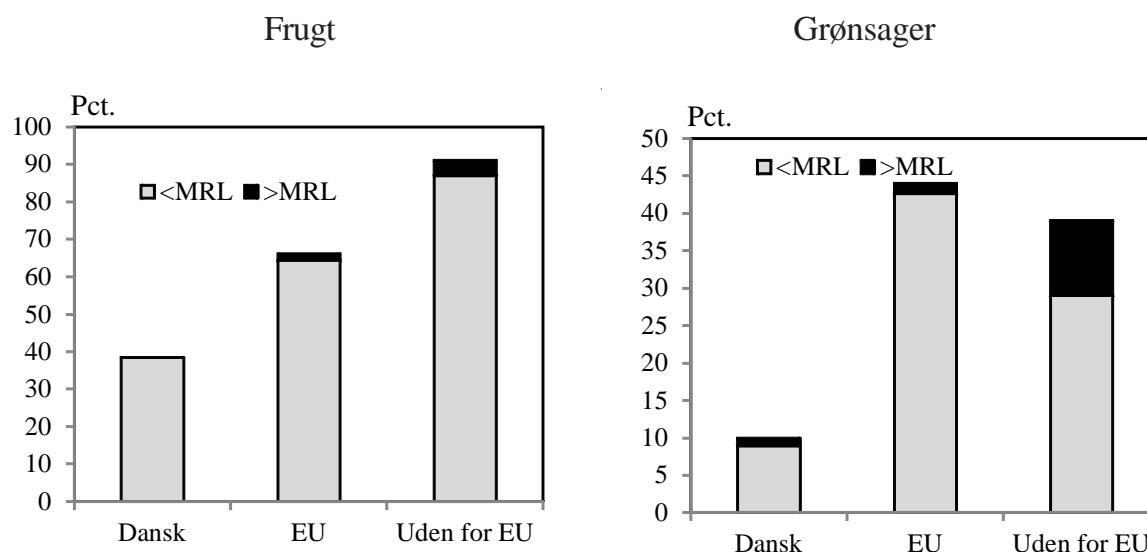
#### *Forsyning (just-in-time)*

Den tætte geografiske afstand, et veludviklet distributionssystem, effektiv værdikæde m.m. sikrer aftagerne en stor forsyningsgaranti.

#### *Lavt pesticid-indhold*

Dansk frugt og danske grøntsager har en dokumenteret og anerkendt status som produkter med et meget lavt indhold af pesticidrester - i forhold til udenlandske konkurrenter. Som det fremgår af Fødevarestyrelsens stikprøveresultater i 2011, er pesticidindholdet i frugt og grønt fra udlandet - herunder især fra lande uden for EU - langt højere end i dansk producerede varer, jfr. figur 12.

Figur 12. Andele af frugt og grønt i Danmark med pesticidindhold (2011)



Anm: MRL = Maksimalgrænseværdi. <MRL betyder således, at der er konstateret pesticidrester, men at indholdet er under den fastsatte maksimalgrænseværdi. >MRL betyder, at pesticidindholdet overskrider maksimalgrænsværdien.

Skalering på Y-aksen er forskellig i de to grafer.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Fødevarestyrelsen (2012)

#### *Præference for danske produkter blandt forbrugere*

Danske produkter har en præference blandt danske forbrugere - og kan dermed opnå en merpris, i det omfang den danske oprindelse kan dokumenteres og synliggøres. Ifølge FoodCulture foretrækker 66 pct. af danskerne danske grøntsager, og 43 pct. foretrækker dansk frugt - baseret på svar fra 1001 repræsentativt udvalgte danskere.

#### *Evne til at håndtere miljøkrav*

Erhvervet har en konkurrencemæssig styrke m.h.t. at håndtere, overholde og dokumentere miljøkrav. Evne til at dokumentere sporbarhed bliver dermed også en styrke.

#### *God omstillingsevne*

Via sammenhæng mellem på den ene side forskning og udvikling, innovation samt rådgivning og på den anden side gartnerierhvervet spredes ny viden relativt hurtigt og effektivt, og det muliggør en hurtig omstilling til nye vilkår. Gartnernes relativt høje uddannelsesniveau er også med til at sikre en god tilpasnings- og omstillingsevne.

#### *Godt samspil med offentlige myndigheder m.m.*

Samspillet med offentlige myndigheder og institutioner m.h.t. innovation, kontrol, styrkelse af erhvervets konkurrenceevne, strategiske indsatsområder m.m. er godt. De seneste års usikkerhed om regelsættet og administrationen - sammenholdt med en betydelig arbejdsbyrde - har udfordret samspillet, og på kort sigt har det svækket denne styrkeposition.

### *Velfungerende rådgivningstjeneste*

Gartnerne har en velfungerende rådgivningstjeneste til rådighed. I visse tilfælde bruger gartnerne udenlandske eksperter/rådgivere - især inden for specifikke områder.

### *Økologisk produktion*

Hele branchen har opbygget en god kompetence m.h.t. økologisk produktion. Via et effektivt kontrolsystem og god sporbarhed er troværdigheden på området stor. Der er samtidig opbygget en god infrastruktur, og afsætningsorganisationen er velfungerende.

### *God infrastruktur og vertikal integration*

Den vertikale integration og den relativt høje grad af andelseje sikrer en god infrastruktur og vertikal integration. Andelshavernes leveringspligt øger endvidere sektorens konkurrencekraft og stabilitet. Dannelse af producentgrupper har yderligere styrket samarbejdet internt, og markedspositionen over for de betydeligt større aftagere er styrket, hvilket har skabt en konkurrencemæssig fordel og styrke.

Netop frugt- og grøntproducenternes evne til at samarbejde om afsætningen - hvorved markedsmagten og forhandlingsstyrken øges - fremhæves som en væsentlig styrke, jfr. Josefson, A. (2013).

### *Kontraktproduktion mellem på den ene side gartnerierne og på den anden side engrosledet*

Det "traditionelle" ursalg er nu så godt som afløst af længerevarende kontraktandel. Dette har betydelige fordele for begge parter, idet forudsigelighed, sporbarhed og vertikal integration i det hele taget forbedres.

### *Stigende konsolidering i engrosledet*

Gennem de seneste årtier er der sket en kraftig strukturudvikling og konsolidering både i engrosledet og i frugt- og grøntsagsindustrien. Dermed er der skabt en mere effektiv struktur med mulighed for at udnytte yderligere stordriftsfordele, og markedsplaceringen over for de stadig større kunder er blevet styrket m.m.

## **Svagheder**

Interne svagheder i frugt- og grøntsagssektoren samt i tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled.

### *Omkostninger*

Omkostningsniveauet ligger væsentligt over niveauet i de væsentligste konkurrentlande. Lønniveauet i Danmark - m.h.t. gartnerierhvervet - ligger blandt de allerhøjeste i Europa. Flere forskellige analyser illustrerer de omkostningsulempen, som berører dansk gartneri, og herunder frugt- og grøntsektoren specifikt, jfr. Hansen, H. O. (2012).

### *Tilgængelighed af arbejdskraft*

Der er mangel på arbejdskraft i gartnerisektoren, og selv en succesfuld tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft har ikke kunnet løse arbejdskraftproblemet. Manglen på arbejdskraft skyldes dels de mindre årgange, dels gartnerierhvervets lille attraktivitet (løn, arbejdsvilkår,

image m.m.). Mangel på arbejdskraft kan dermed på én gang være både årsag til svag konkurrenceevne og resultat af svag konkurrenceevne.

I en undersøgelse af gartnerierhvervets rammevilkår (Hansen, H. O., 2012) anfører gartnerne de høje lønomkostninger som det mest negative rammevilkår. Samtidig anføres et fleksibelt arbejdsmarked som det mest positive rammevilkår.

#### *Energi og klima*

Når det gælder de mere varmekrævende produkter, har dansk gartneri en energimæssig svaghed i form af et relativt højt energiforbrug og tilsvarende højere energiomkostninger. Med hensyn til flere frilandsprodukter gælder det også, at Danmark klimatisk ligger i et geografisk yderområde, hvilket i kan være en svaghed i særlige år.

#### *Jord, anlæg m.m*

De danske etablerings- og investeringsomkostninger i gartneri-anlæg, jord m.m. er relativt høje i forhold til flere andre lande i Europa. Konkurrencen med landbruget om jord er relativt høj i landbrugsintensive områder. Anlægs- og etableringsomkostninger m.h.t. væksthuse m.m. er også relativt høje i Danmark, hvilket giver en løbende meromkostning.

#### *Stor andel gamle og ineffektive væksthuse*

De danske væksthuse er relativt gamle, og kun 20 pct. er yngre end 20 år. Dette medfører en relativt lav produktivitet og et højt energiforbrug m.v.

#### *Geografisk afstand til nye europæiske kunder*

Ekspansion til nye udenlandske kunder er besværlig p.g.a. geografisk afstand. Der er dermed en barriere for yderligere vækst og ekspansion i erhvervet.

#### *Lille erhverv med mange selvstændige aktører*

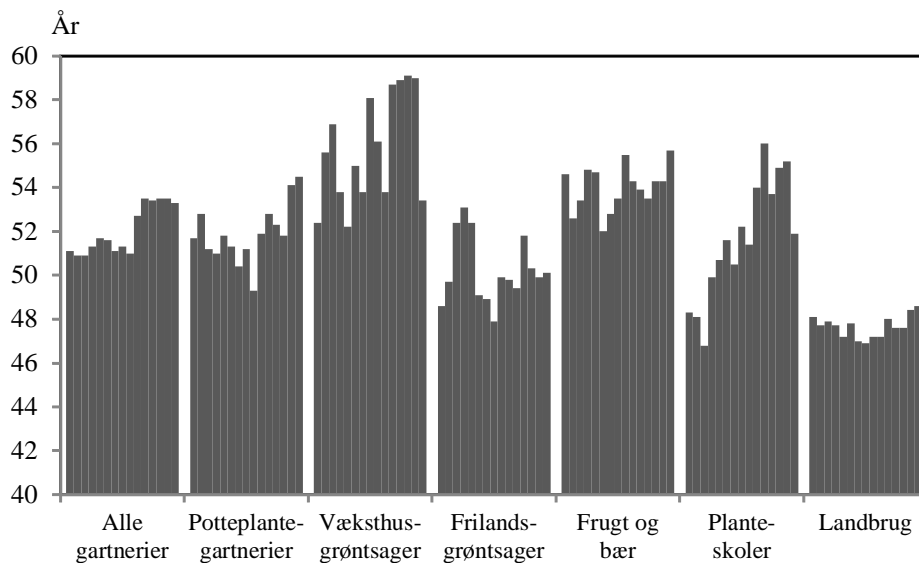
Selv om en betydelig del af den danske frugt- og grøntsektor består af andelsselskaber og medlemmer med leveringspligt, er der ikke samme tradition for andelssamarbejde og vertikal integration med udgangspunkt i andelsselskaber, som det f.eks. er tilfældet med mejeri- og slagterisektorerne i Danmark. Motivationen til at søge samarbejde med kolleger med henblik på at opnå større fælles fordele er givetvis større i andre sektorer end i frugt- og grøntsektoren. Årsagen hertil er til dels historisk betinget og beror på tradition.

Dertil kommer, at frugt og grøntsager kan afsættes direkte til et stort marked, hvorimod produktion af f.eks. mælk og svinekød i højere grad forudsætter et forarbejdnings- og afsætningsled, hvilket på dette område kan motivere producenterne til øget samarbejde. Især hvis eksportafhængigheden er stor, kan producenterne se fordelene ved øget samarbejde

#### *Høj gennemsnitsalder blandt gartnere*

Gennemsnitsalderen blandt gartnere er over 53 år - og blandt væksthushortikulturgartnere er den ca. 59 år -, og dermed vil en stor del af de nuværende gartnere forlade erhvervet inden for en kortere årrække, hvilket i sig selv kan give problemer m.h.t. generationsskifte. Den høje gennemsnitsalder er også et symptom på manglende eller utilstrækkelig tilgang af nye unge gartnere.

Figur 13. Gennemsnitlig brugerage i gartneri-sektorer og i heltidslandbrug. For årene 1995-2009



Anm: For hver af grupperne angiver søjlerne årene 1995 til 2009.

Kilde: Danmarks Statistik (2011)

#### *Nedlukning af virksomheder i frugt- og grøntindustrien p.g.a. dårlig indtjening*

Gennem de senere år er antallet af virksomheder i forædlings- og forarbejdningsindustrien faldet - p.g.a. øget behov for rationalisering og konsolidering (positivt), men også p.g.a. en lav indtjening og manglende tro på, at udviklingen vil vende inden for en overskuelig fremtid (negativt). Der er nu relativt få store virksomheder tilbage, og en yderligere lukning kan ramme hele sektoren negativt.

Et af de seneste eksempler er Beauvais Foods, som i starten af 2013 annoncerede, at de omlægger produktionen på fabrikkerne i Svinninge og halverer den nuværende medarbejderstab i løbet af første halvår 2013. Produktionen af asier, rødbeder og agurker flytter til udlandet. Beauvais Foods begrundede det med, at deres danske fabrikker stod over for en række omfattende investeringer for at kunne opretholde konkurrencekraften. En undersøgelse af forholdene førte til en beslutning om at lukke ned for halvdelen af den danske produktion

#### *Kraftig afvandring – svækker væksten i sektoren*

Afvandringen - som følge af generationsskifte, dårlig indtjening i erhvervet, mangel på arbejdskraft eller andet - kan svække væksten i erhvervet. Der er derfor også risiko for manglende kapacitetsudnyttelse og en selvforstærkende pessimisme i erhvervet.

#### *For svag integration/samarbejde med detailhandlen*

Detailhandlen bliver i stigende grad en strategisk samarbejdspartner for fremstillingserhvervene. Der opbygges ofte et længerevarende samarbejde om produktudvikling, logistik, markedsføring m.m. Frugt- og grøntsektoren har endnu ikke optimeret dette samarbejde med detailhandlen. En for ulig forhandlingsstyrke og markeds magt mellem på den ene side frugt-

og grøntsektoren og på den anden side detailsektoren er også en medvirkende årsag til den manglende optimering.

#### *Beskedent omfang af forskning og udvikling*

Omfanget af forskning og udvikling i sektoren er beskedent. Dermed er også indsatsen for at udvikle nye unikke konkurrenceparametre beskedent, og det vil svække konkurrenceevnen på kortere eller længere sigt. Der er brug for en øget indsats inden for både proces- og produktudvikling.

#### *Innovations-problemer*

Innovation i frugt- og grøntsektoren er på den ene side en væsentlig forudsætning for fremtidig konkurrenceevne, men på den anden side kan der være flere indbyggede barrierer og problemer:

- Værdien af innovation er vanskelig at dokumentere og synliggøre
- Resultater af innovation kan være svær at beskytte
- Der har været for få gode succeshistorier
- Investeringer i innovation bliver ofte nedprioriteret i lavkonjunkturer.

#### *Fragmenteret forskning og udvikling fordelt på flere universiteter*

Den danske forskning og udvikling af betydning for frugt- og grøntsektoren er fordelt på flere universiteter, hvilket medfører risiko for en fragmenteret, ukoordineret og svag indsats og uden tilstrækkelig kritisk masse.

#### *Generel for svag økonomisk troværdighed i forhold til långivere*

Det er en generel vurdering i branchen, at långiverne (herunder især banker m.m.) er meget tilbageholdende med vidtgående lånearrangementer i sektoren, da der tidligere har været betydelige tab ved konkurser og akkordordninger. Sektoren har dermed generelt svært ved at tiltrække risikovillig kapital og lånekapital.

Det må nok konstateres, at långiverne på kort sigt ikke vil ændre deres generelt kritiske vurdering af gartnerisektoren. Gartnerierhvervet skal i store træk først selv vise en styrket kreditværdighed, før långiverne viser større interesse for at finansiere gartneriejendomme.

#### *Arbejdskraft/Rekruttering*

Det er vanskeligt at tiltrække tilstrækkelig arbejdskraft (både ansatte og nye selvstændige) til den løn eller det overskud, som frugt- og grøntbedrifterne kan præstere. Det er med til at svække sektorens produktion og fremtidige udvikling. Tiltrækning af nye personer med en helt anden baggrund, tradition eller oprindelse - som generelt kan være med til at tilføre ny dynamik i et erhverv - er også begrænset.

#### *Generationsskifte-problemer*

Alt i alt har sektoren potentielle generationsskifte-problemer: Det er svært at tiltrække nye unge gartnere, gennemsnitsalderen på de etablerede gartnere er høj, og samtidig kan beskatning ved generationsskifte være med til at begrænse tilgangen til erhvervet.



### *“Skæv” strukturudvikling*

Strukturudviklingen i frugt- og grøntsektoren forløber “skævt”, og sektoren bliver stadig mere polariseret, koncentreret og dermed uens. Udviklingen går i retning af få store og mange små enheder. Dermed bliver sektoren mere heterogen, hvilket kan svække samarbejdsmulighederne.

### **Muligheder**

Eksterne muligheder i frugt- og grøntsektoren samt i tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled.

### *Øget markedsvækst og efterspørgsel*

Forbruget af vegetabiliske kalorier falder normalt i takt med et lands økonomiske udvikling. På den baggrund kan man ikke umiddelbart forvente nogen væsentlig stigning i markedsvæksten eller efterspørgslen i Danmark eller i vore nabolande.

Det er dog sandsynligt, at “kurven igen knækker”, og at efterspørgslen igen stiger i takt med stigende velfærd og ikke mindst information og bevågenhed om emner som livsstilssygdomme, sund mad, sundhed og velvære m.m.

### *Sundhed og sundhedskampagner*

Øget fokus på sundhed, sundhedskampagner (herunder “6 om dagen”) vil øge efterspørgslen efter frugt og grøntsager.

### *Afgifter på „usunde“ fødevarer, differentieret moms m.m.*

Afgifter på usunde fødevarer, differentieret moms, hvor sundere fødevarer pålægges en lavere moms eller afgift, vil gavne efterspørgslen efter frugt og grøntsager.

### *Stigende efterspørgsel efter økologisk frugt og grønt*

Den danske frugt- og grøntsektor har en stærk placering i både et dansk og europæisk perspektiv, når det drejer sig om økologiske produkter. En stigende efterspørgsel efter økologiske produkter kan derfor give den danske frugt- og grøntsektor muligheder for via yderligere omlægning at kunne ekspandere m.h.t. både produktion og afsætning.

### *Samarbejde med detailkæder*

Der kan etableres et længerevarende strategisk samarbejde med detailkæder om produktudvikling. Tiltag som “Category Management”, “Efficient Consumer Respons” m.m. kan udvikles, således at gartnerierhvervet/gartneri-engrosledet står som ansvarlig for supermarkeds-kædernes gartneriafdelinger m.m. Flere af de danske engrosvirksomheder inden for dette område vurderes at have klare konkurrencemæssige fortrin inden for både størrelse, forsyningssikkerhed, kvalitet og sortiment til at kunne magte sådanne opgaver.

I de fleste tilfælde vil det være fordelagtigt, hvis gartnerens samarbejde med detailsektoren sker i fællesskab, via GASA'er andre sammenslutninger m.v., da det øger gartnerens forhandlingsstyrke. Undertiden har detailhandlen ikke vist interesse for - eller vilje til - konkrete og bindende samarbejdsaftaler med frugt- og grøntsektoren

### *Offentlige tiltag for at øge sektorens konkurrenceevne*

I takt med at de direkte markedsordninger i EU i form af prisstøtte, oplagring m.m. gradvist ophører, må en konkurrenceevneforbedrende erhvervspolitik tage udgangspunkt i andre parametre. Tiltag til at udvikle nye kompetencer, rationalisering, automatisering, sikring af stort sortiment, opbygning af logistik-systemer, fælles kvalitetsstandarder må herefter komme mere i fokus. Disse tiltag er i højere grad forenelige med principperne i WTO, og de er også med til at give mere vedvarende konkurrencefordele. En videreudvikling af disse instrumenter vil være en oplagt mulighed for sektoren.

### *Anbefalinger fra Natur- og landbrugskommissionen og Vækstteam Fødevarer*

Natur- og landbrugskommissionens og Vækst team Fødevarers anbefalinger indeholder også muligheder for frugt- og grøntsektoren. Det gælder f.eks.

- Teknologi- og udviklingspuljer til udvikling og afprøvning af ny miljøteknologi
- Tilskud til opretholdelse af producentorganisationer til fælles markedsføring
- Styrkelse af samarbejdet mellem erhverv og myndigheder gennem en national eksportstrategi
- Eksport: Tilskud til certificering
- Støtte til udvikling af nye, innovative højværdiprodukter, som produceres under særlig hensyn til miljø, natur, klima og sundhed
- Bedre mulighed for tilskud til innovation samt produkt-, forretnings og kompetenceudvikling
- Udvikling af en eller flere innovationsplatforme inden for fødevarerhvervet, som er drevet af definerede erhvervsbehov
- Rådgivningstilbud til nyetablerede virksomheder

### *Understøtte producentorganisationers fælles tiltag*

En øget anvendelse af støtteordninger til producentorganisationer (optimering af antal deltagende virksomheder, optimering af udnyttelsesgrad m.m.) vil være med til både at videreudvikle sektoren og dens fremtidige konkurrenceevne, og samtidigt etableres en stærkere markeds-mæssig placering over for især aftagerne.

### *Videnspredning fra offentlige forskningsinstitutioner*

Et mere målrettet samarbejde mellem de offentlige forskningsinstitutioner og frugt- og grøntsektoren kan resultere i en bedre videnspredning. På den måde sikres på den ene side, at de offentlige forskningsinstitutioner kender de konkrete forskningsbehov og -udfordringer i erhvervet. På den anden side får erhvervet en bedre indsigt i de konkrete forskningsresultater, hvorved der er mulighed for en bedre og hurtigere kommerciel udnyttelse af ny viden. Der er tegn på, at der p.t. er en manglende sammenhæng og manglende gensidig viden om universiteternes udbud/potentiale og frugt- og grønterhvervets behov.

### *Styrkede ledelseskompetencer i gartnerier*

Flere af de største gartnerier har satset på professionel ledelse i både bestyrelse og direktion. Bestyrelserne består bl.a. af erfarne erhvervsfolk fra helt andre sektorer, som dermed kan komme med helt nye måder at tænke på. Også i den daglige ledelse er der tiltrukket højt-kvalificerede medarbejdere med en ledelses- eller forskningsbaggrund. Selv om gartnerierne skal have en vis størrelse for at kunne håndtere sådanne investeringer i kompetencer



og ledelse, vil mulighederne stige i takt med strukturudviklingen, og der vil også kunne udnyttes erfaringer i selv mindre gartnerier.

Generelt vil det være en mulighed også at kunne tiltrække medarbejdere med en højere uddannelsesmæssig baggrund, som har en bredere og mindre traditionel tilgangsvinkel, når det f.eks. gælder strategi, ledelse, innovation og markedsføring.

#### *Udvikling af nye nicheområder*

Udvikling af flere nye nicheområder kan tilsammen skabe betydelig vækst og indtjening. Gennem innovation samt markeds- eller produktudvikling skabes nye segmenter, hvor virksomhederne har en unik kompetence og markedsplacering. Der findes allerede en række større eller mindre, kortvarige eller længerevarende eksempler i dansk gartneri på sådanne nicheområder. Nye nicheområder kan være miniplanter, krydderurter m.m., hvor dansk gartneri har eller kan udvikle unikke kompetencer.

#### *Økologi*

Den danske økologiske sektor for gartneriprodukter - incl. det tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled - står på den ene side med en solid placering, erfaring og kompetence. Der er opbygget en betydelig infrastruktur, og sammen med kompetencer inden for produktionsstyring og sporbarhed m.m. er der komparative fordele at udnytte inden for det økologiske segment. Samtidig er der en betydelig markedsvækst - især sammenlignet med den konventionelle del af produktionen og afsætningen - som kan danne grobund for både vækst og indtjening i fremtiden.

På den anden side er der også konkurrencemæssige ulemper - bl.a. i form af høje omkostninger og manglende teknologi og udnyttelse af stordriftsfordele. Dertil kommer et stigende konkurrencepres fra udlandet - med udgangspunkt i lavere omkostninger og til tider også på grund af et mere lempeligt regelsæt for økologisk produktion.

Et afgørende punkt er, hvorvidt det danske regelsæt skal tilpasses et fælles EU-niveau. På den ene side kan det betragtes som en "devaluering og udhuling" af det danske niveau, som måske vil medføre en mindre efterspørgsel efter danske økologiske varer. På den anden side kan danske særregler resultere i dårligere dansk konkurrenceevne, lavere vækst og stigende import af økologiske produkter på det lavere udenlandske niveau.

Også spørgsmålet om teknologianvendelse, stordrift og kommercialisering kan på den ene side siges at være i modstrid med den økologiske ide. På den anden side kan det være afgørende for at sikre sektoren en fornøden international konkurrenceevne.

I begge tilfælde vurderes det, at for skærpede danske regler og for stor modstand mod teknologi, kommercialisering og stordrift på længere sigt vil hæmme den danske økologiske sektor så meget, at varerne vil komme til Danmark under alle omstændigheder - i form af import, og at de danske eksportmuligheder langt fra udnyttes optimalt.

#### *Udvikling af ny teknologi og arbejdskraftbesparende processer*

En videreudvikling af ny teknologi, som kan billiggøre og effektivisere de arbejdskrafttunge

processer i sektoren, kan være en potentiel mulighed. Da arbejdskraft er en forholdsvis dyr ressource i forhold til de konkurrerende lande, og da det er vanskeligt for sektoren at tiltrække tilstrækkelig arbejdskraft, kan ny teknologi løse flere problemer på én gang.

Udvikling af robotter til lugning af grøntsagsmarkeder er under udvikling og afprøvning, og de vil kunne give den danske frugt- og grøntsektor en relativ fordel.

### **Trusler**

Eksterne trusler i frugt- og grøntsektoren samt i tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled.

#### *Miljø-, energi- og klimaomkostninger*

Erhvervet kan pålægges yderligere omkostningsfuld national regulering på miljø-, klima- og energiområdet

- uden tilsvarende effektivitet
- uden tilsvarende mulighed for at overvælde omkostningerne på efterfølgende led i værdikæden
- uden tilsvarende omkostninger i konkurrentlande.

#### *Stigende købermagt*

Købermagten (markedsmagten hos gartnerisektorens kunder) forventes at stige i de kommende år i takt med detailhandlens øgede konsolidering, globalisering og samarbejde via globale strategiske alliancer. 5 detailkæder har i dag via alliancer over 65 pct. af dagligvaremarkedet i Europa, og andelen forventes at stige til 80 pct. i 2015. Dermed øges detailhandlens markedsmagt i forhold til bl.a. frugt- og grøntsektoren.

#### *Private labels*

Detailkæder bruger i stigende grad private labels. Dermed undertrykkes fremstillingserhvervenes egne mærkevarer, og samtidig kan det blive vanskeligere for gartnerierhvervet at fastholde egne unikke kvalitetsfordele. Detailhandlen sætter deres egne standarder og kan nemmere skifte leverandører (på tværs af landegrænser) for at få de billigste leverancer.

Den stigende udbredelse af private labels på fødevareområdet i en række vigtige lande fremgår af tabel 6.

Tabel 6. Markedsandele (pct.) for private labels på fødevareområdet

	<u>2002</u>	<u>2007</u>	<u>2012</u>
Frankrig	11,3	14,3	15,8
Tyskland	16,8	20,7	24,3
Italien	7,9	8,5	9,0
Holland	13,1	15,0	17,0
Spanien	9,3	13,8	16,2
Sverige	12,7	12,5	12,3
UK	21,1	23,3	24,5
Øvrig Europa	9,6	14,0	15,7
Total Europa	12,6	15,9	17,6
USA	12,2	14,4	15,7
Australien	8,1	10,3	12,1
Kina	0,4	0,4	0,5
Japan	4,8	5,1	5,6

Kilde: Business Insights

Som det ses af tabellen, er der i næsten alle de viste lande en klar tendens i retning af, at markedsandelene for private labels på fødevareområdet er stigende. Der er også et mønster i retning af, at private labels er mest udbredt i de økonomisk mest udviklede lande.

Den største producentorganisation i Danmark på frugt- og grøntområdet, GASA NordGrønt, vurderer, at netop den stigende udbredelse af private labels er en af de allerstørste trusler mod den danske frugt- og grøntsektor.

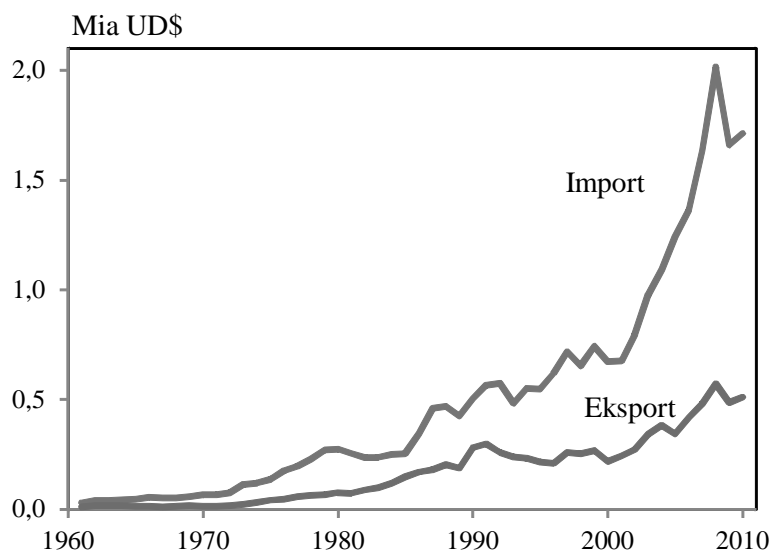
#### *Yderligere import fra sydlige lande*

Den danske import af især frugt og grøntsager har været stigende i en længere periode, og for den danske gartnerisektor er der en risiko for, at den vil stige fremover. Det gælder fra områder som:

- Holland (Holland har en næsten dominerende placering på det europæiske marked for frugt og grøntsager)
- Sydeuropa (fordel p.g.a. klima og forbedrede transport- og logistikmuligheder)
- Central- og Østeuropa (bulk-produktion)
- Andre verdensdele (friske frugt- og grøntsagsprodukter fra Afrika, Asien og Syd- og Mellemamerika).

Gennem de seneste årtier er den danske import steget langt kraftigere end den danske eksport, hvorved nettoimporten er steget betydeligt, jfr. figur 14.

Figur 14. Den danske import og eksport af frugt og grøntsager, 1961-2011.



Kilde: FAO (2013)

#### *Globalisering gør høje danske omkostninger mere problematiske*

Globalisering og liberalisering vil øge den internationale handel - presset fra importvarer vil blive større i takt med denne udvikling. Konkurrencepresset vil især ramme de danske frugt- og grøntproducenter på de områder, hvor der i forvejen er en omkostningsulempe i forhold til de udenlandske konkurrenter.

#### *Genteknologi*

Genteknologi kan frembringe umiddelbare kvalitetsforbedringer, som bliver forbeholdt gartnere uden for Danmark eller uden for EU på grund af lokale eller nationale forbud eller modstand mod GMO. GMO med henblik på f.eks. langtidsholdbar frugt og grønt m.m. kan blive en trussel mod den danske produktion. Også inden for planteværn kan GMO give danske gartnere en konkurrencemæssig ulempe.

#### *Flere færdigretter, udespisning og food-service*

Udviklingen går kraftigt i retning af flere færdigretter, udespisning, food-service m.m. - d.v.s. øget forædling af fødevareråvarerne. Dermed bliver råvarekvaliteten mere usynlig, og dermed vil danske kvalitetsfortrin inden for frugt og grøntsager blive svagere i markedsføringen.

#### **Konklusion og mulige initiativer**

Den danske frugt- og grøntsektor er under konstant pres og udvikling. De internationale markedsforhold, stigende konkurrence, øgede omkostninger og globalisering er nogle af de bagvedliggende faktorer, som giver sektoren udfordringer. Sektoren omfatter her hele værdikæden fra forsyning til forbruger, hvor en række virksomheder, produkter og brancher indgår i et komplekst samspil.

Det danske frugt- og grønterhverv har gennem de senere år oplevet en stagnerende eller endog faldende produktion og værditilvækst. I flere led i kæden har der været en utilfredsstillende indtjening, og blandt mange gartnere har der i flere år været et gennemsnitligt negativt driftsresultat.

Der kan dog identificeres en række styrker i sektoren, som på kortere eller længere sigt kan bruges som udgangspunkt for en fornyet vækst. Samtidig er der også en række svagheder, som man enten må søge at undgå, eller som man må forsøge at vende til egen fordel.

Tilsvarende findes der eksternt en række trusler og muligheder, som sektoren og det offentlige system må forholde sig til, og som også bør indgå i en samlet strategi for sektorens fremtidige udvikling og vækst.

## Identifikation af behov, mulige tiltag og initiativer

### Indledning

Som det er fremgået af de foregående kapitler, står den danske frugt- og grøntsektor over for store strategiske udfordringer. Det internationale konkurrencepres er stigende, og med den fortsatte globalisering og liberalisering er der tegn på, at udviklingen vil fortsætte fremover.

Den stigende internationale konkurrence betyder, at produktionen i større og større omfang vil flytte derhen, hvor den kan foregå bedst eller billigst - til fordel for de mest konkurrencedygtige erhverv, men til ugunst for de svagere erhverv.

Den skærpede internationale konkurrence skal også ses i lyset af, at den danske frugt- og grøntsektor på kritiske områder har nogle svagheder, som er signifikant dårligere end i konkurrentlandene. Dertil kommer, at erhvervet gennem de seneste 10-15 år har gennemlevet en periode med faldende produktion, værditilvækst og produktivitet.

Der kan dog identificeres en række styrker i sektoren, som på kortere eller længere sigt kan bruges som udgangspunkt for en fornyet vækst. Samtidig er der også en række svagheder, som man enten må søge at undgå, eller som man må forsøge at udvikle.

Tilsvarende findes der eksternt en række trusler og muligheder, som sektoren og det offentlige system må forholde sig til, og som også bør indgå i en samlet strategi for sektorens fremtidige udvikling og vækst.

### Initiativer og anbefalinger

Baseret på de foregående siders SWOT-analyser og konklusioner identificeres en række behov, mulige tiltag og initiativer. Der er tale om en brutto- eller inspirationsliste, hvoraf der kan prioriteres i forhold til de konkrete muligheder.

Initiativerne kan være målrettet primærproducenterne, forarbejdningsleddene, handels- og afsætningsleddene og det offentlige system.

Anbefalingerne tager samlet udgangspunkt i at:

- understøtte styrker,
- løse eller undgå svagheder
- udnytte relevante muligheder
- imødegå potentielle trusler.

Anbefalingerne dækker tiltag i hele værdikæden. I flere af anbefalingerne indgår de samme virkemidler - f.eks. innovation - men ud fra forskellige modeller og sammenhænge.

Anbefalingerne kan også ses i sammenhæng med de tiltag, som er foreslået af dels Den Grønne Vækstklynge, dels Natur- og Landbrugskommissionen og dels Vækstteam for Fødevarer.

De mulige løsninger er vist i en vilkårlig og ikke-prioriteret rækkefølge.

#### 1) Yderligere fokus på energiområdet

Dele af den danske væksthusektor er energitung, og set i lyset af udfordringerne vedr. klimapolitik, begrænsning af CO<sub>2</sub>-udslip, generelle energibesparelser m.m. er der behov for yderligere målrettede og specifikke tiltag på dette område. Dette skal også ses i lyset af, at dansk gartneri i dag har betydelige konkurrencemæssige ulemper på energiområdet.

Målet eller visionen bør være en teknologisk udvikling, som forvandler drivhuse fra at være storforbrugere af energi til at blive energiproducenter ved bl.a. at lagre sommerens overskudsvarme i drivhusene i undergrunden. Andre tiltag som LED-lys, skygge-gardin med indbyggede solcelleanlæg m.m. kan også reducere energiomkostningerne.

#### 2) Bedre vidensspredning fra offentlige forskningsinstitutioner til erhvervet og erhvervets interessenter

Videnformidling og spredning af ny forskning og udvikling fra offentlige forskningsinstitutioner til frugt- og grønterhvervet kan styrkes yderligere. Der er klart et tegn på, at erhvervet ikke ved, hvad forskningen kan tilbyde, og forskningen ved ikke, hvad erhvervet har brug for - meget firkantet betragtet. Kontaktfora m.m. med de deltagende parter kan oprettes. Gensidig udveksling af behov og muligheder på området er vigtigt. Det er dog vigtigt, at der ikke blot oprettes sporadiske ikke-forpligtende fora uden de nødvendige gensidige incitamenter.

Der bør oprettes et forsknings- og videnscenter med udgangspunkt i et af universiteterne, men i lige fællesskab med erhvervet og disses interessenter. Målet skal være at generere ny forskning og viden, som kan anvendes i erhvervet med henblik på at skabe større vækst og konkurrenceevne. Deltagerne i centret kan være relevante universitets- og forskningsinstitutioner, erhvervet (organisationer, sammenslutninger og virksomheder i hele værdikæden) og andre interessenter som den finansielle verden, detailhandel. Derudover bør det offentlige også inddrages med henblik på at understøtte aktiviteterne, sikre rammer og infrastruktur m.m.

#### 3) Styrkelse af innovation

Området har flere dimensioner:

- Innovation som begreb skal forklares.
- Værdien af innovation som konkurrenceparameter skal tydeliggøres, og der skal informeres herom.
- Konkrete eksempler på innovation i frugt- og grøntsektoren skal præsenteres.
- En vejledning/road map/guideline for innovation i frugt- og grøntsektoren udarbejdes og skal formidles til erhvervet gennem workshops m.m.
- Mulighederne for support til innovationsprojekter skal styrkes yderligere.

#### 4) Teknologiuudvikling og -anvendelse

Frugt- og grønterhvervet har brug for, at der løbende videreudvikles ny teknologi, som kan billiggøre og effektivisere de arbejdskrafttunge processer i sektoren. Dette skal ses i lyset

af de arbejdskraftproblemer, som hele sektoren står overfor. Da de enkelte producenter hver for sig er for små til at investere i teknologiudvikling på dette område, kan et offentligt incitament overvejes.

#### 5) Genopretning af markedsbalance ved at styrke producentorganisationer

Markedsstyrken på markedet for gartneriprodukter bevæger sig i disse år til fordel for de store detailkæder. Resultatet kan blive, at dansk gartneri kommer under økonomisk pres, og at den fremtidige udvikling af sektoren dermed hæmmes. Øget samarbejde og fælles tiltag inden for produktudvikling, markedsføring, teknologianvendelse m.m. i producentorganisationer og -sammenslutninger kan derfor anbefales.

#### 6) Samarbejde med detailhandlen

Der findes mange forskellige samarbejdsformer, f.eks.

- Længerevarende kontraktandel
- Fælles udviklingsprojekter
- Produktion af private label-varer
- Category Management
- Joint-ventures
- Delejskab

Begge parter skal have en fordel af samarbejdet. Samarbejdet kan være med enkelte gartnere eller med gartnere i fællesskab - evt. via deres salgsorganisationer. Kontraktproduktion og -handel kan være fordelagtig i flere tilfælde, således at afsætningsrisikoen reduceres.

#### 7) Opbygning af ny integreret gartneripark

Der etableres en gartneripark, som bygger på at skabe rammerne for at udvikle en gartneriklynge omfattende ikke blot gartnerier men også en række andre følgeerhverv og -institutioner, som er naturlige deltagere i en gartneriklynge.

En ny gartneripark bør være et positivt supplement og et ekstra vækstskabende initiativ - og ikke en erstatning for eksisterende og velfungerende gartnerivirksomheder. En ny gartneriklynge skal derfor ikke være en kannibaliserende konkurrent, men der skal udvikles et nyt koncept baseret på klyngetankegangen, som også kan være til gavn for de gartnerier, som ikke geografisk bliver en del af en ny gartneripark.

#### 8) Fokus på konkurrenceevneudvikling i forhold til konkurrentlande

Det er karakteristisk, at den danske frugt- og grøntsektor tilsyneladende taber markedsandele og konkurrenceevne til andre lande i EU. Der kan derfor foretages en nærmere identifikation og analyse af de kritiske parametre, hvor den danske frugt- og grøntsektor har oplagte svagheder og forbedringsmuligheder - set i forhold til relevante konkurrentlande.

#### 9) Identifikation og evt. tilpasning af erhvervspolitiske rammevilkår

Ligestilling i erhvervspolitisk øjemed er ikke nødvendigvis et mål, idet forskelle i

- landenes erhvervsstruktur,
- miljøfølsomhed,
- samfundsøkonomiske præferencer
- økonomiske udviklingsniveau



- omkostningsstrukturer
- m.m

kan nødvendiggøre en selvstændig indenlandsk erhvervspolitik. På den anden side er det også givet, at med den stigende globalisering og internationale økonomiske integration lægges der et pres på de nationale regeringer i retning af stigende harmonisering af de erhvervspolitiske vilkår mellem landene.

På den baggrund er der behov for en kortlægning af de erhvervsøkonomiske vilkår i den danske frugt- og grøntsektor i forhold til en række andre aktuelle og fremtidige konkurrentlande. På det grundlag kan der tages beslutning om en evt. omlægning eller tilpasning ud fra de samlede samfundsøkonomiske hensyn.

#### 10) Identifikation og understøtning af økonomiske vækstincitamenter

Øget bæredygtig vækst i den danske frugt- og grøntsektor bør være et både samfundsøkonomisk og erhvervsmæssigt mål. Rammevilkårene for øget vækst i netop frugt- og grønterhvervet er ikke tilstrækkeligt belyst set i lyset af de seneste års øgede politiske fokus på klima, globalisering og sundhed. Barriererne og incitamenterne for øget vækst - på et økonomisk og miljømæssigt bæredygtigt grundlag - bør derfor analyseres nærmere. På dette grundlag kan der efterfølgende træffes beslutning om konkrete tiltag.

#### 11) Øget målrettet fokus på forskning, udvikling og innovation

Forskning, udvikling og innovation er meget væsentlige parametre med henblik på at øge sektorens internationale konkurrenceevne. Da det samtidig indikeres, at indsatsen i forvejen ikke er optimal, og at potentialet for yderligere samfundsøkonomiske og erhvervsmæssige fordele ved en øget indsats er betydelig, er det et oplagt indsatsområde.

#### 12) Rådgivningstjenesten styrkes

De store indtjeningsforskelle i erhvervet tyder på, at der er et udpræget behov for driftsøkonomisk, strategisk og faglig rådgivning i store dele af frugt- og grønterhvervet. En målrettet øget rådgivning kan forventes at understøtte og forbedre sektorens indtjening på både kortere og længere sigt. Samtidig kan rådgivning rettet mod de forventede fremtidige markedsvilkår blive introduceret. En fuld brugerfinansieret rådgivning på dette område vurderes ikke at være tilstrækkelig, idet både samfundsmæssige hensyn, erhvervsstruktur m.m. skal tages i betragtning.

Styrket rådgivning inden for innovationsprocesser og -ledelse samt inden for netværks-samarbejde kan være fordelagtig.

#### 13) Øget bagudrettet vertikal integration - større drivkraft fra forarbejdningsindustri og handelsled

I andre dele af jordbrugs- og fødevarekæden spiller forarbejdnings- og handelsleddene en langt større rolle end i frugt- og grøntsektoren. Dermed har de efterfølgende led et større ansvar for den løbende innovation, markedsføring m.m. Dette kan til dels forklares ved, at frugt- og grøntprodukterne normalt har en lavere forarbejdningsgrad end f.eks. mælke- og kødprodukter.

Alligevel er det en strategisk mulighed, at store selskaber i forarbejdnings- og engrosleddene i frugt- og grøntsektoren i højere grad kan være drivkraft for den udvikling, som er nødvendig for at skabe en væsentligt større vækst og indtjening i gartnerierhvervet. Selskaber som DLG Food, Flensted m.m. er eksempler på selskaber, som kunne være stærkere drivkræfter for hele frugt- og grøntsektorens udvikling.

#### 14) Etablering af flere og nye produktgrupper

Produktgrupper består af et større eller mindre antal gartnere - og medlemmer af salgssforeningen - som producerer samme frugt- og grøntprodukter eller samme produktkategori. Samarbejdet i produktgruppen består bl.a. i, at gruppen styrer både mængder, kvaliteter og afsætning. Ved denne koordinering i gruppen øges producenternes samlede forhandlingssmagt over for deres aftagere, men samtidig er det også muligt at sikre en mere stabil prisudvikling, fordi udbuddet er kontrolleret.

Produktgrupper findes især inden for udvalgte områder på frugt- og grøntområdet. Produktgruppe-ideen kan videreudvikles til andre områder.

#### 15) Fortsat effektivisering, udnyttelse af stordriftsfordele, strukturudvikling m.m.

Der findes ikke enkle løsninger på frugt- og grøntsektorens udfordringer. I vid udstrækning vil de "traditionelle" tiltag som fortsat øget effektivisering, økonomisk optimering og udnyttelse af stordriftsfordele stadig være nødvendige. Det fortsatte "lange seje træk" vil stadig være nødvendigt.

#### 16) Udflytning af dele af produktionen

Udflytning (international outsourcing eller udflagning) af produktion og arbejdspladser til udlandet bliver mere og mere almindeligt. Det gælder i de fleste større erhverv, og gartnerierhvervet er i sagens natur ingen undtagelse. Da dele af gartneriproduktionen er relativt arbejdskrafttung, vil det være oplagt at udvikle mulighederne for international outsourcing yderligere.

Via outsourcing opgives de produktområder, som alligevel ikke kan klare sig i længden i den internationale konkurrence. På den måde kan der sikres bedre vilkår for de områder, som har styrkepositioner i den internationale konkurrence.

#### 17) Udvikling af flere egnsmærker

Egnsmærker - geografisk beskyttede produkter - indeholder parametre som nærhed, identitet, sporbarhed, kvalitet m.m., og det er parametre, som ser ud til at blive vigtigere fremover. Danmark har i dag meget få egnsmærker sammenlignet med resten af EU, og det vurderes, at der er et betydeligt uudnyttet potentiale inden for frugt- og grøntområdet.

#### 18) Optimering af frugt- og grøntsagsproducenternes produktion via rådgivning og erfaringsspredning om Best Practice

Som det er vist flere steder, er der en betydelig spredning i indtjeningen blandt producenterne. Nogle få producenter har meget positive økonomiske resultater, mens andre har mere negative resultater. Denne betydelige spredning kan være et tegn på, at der kan opnås fordele ved at "lære af de gode producenter", ved at understøtte erfaringsudveksling mellem produ-

centerne, og ved at undersøge og systematisere hvad der kendetegner producenter med bedst indtjening.

Man kan således søge at finde “best practice” i frugt- og grøntsektoren og lade producenterne sammenligne (benchmarke) sig med de typer af producenter, som klarer sig relativt bedst. Best practice kan således beskrives som det bedste sammenligningsgrundlag, og formålet med benchmarking er at fremme læring ved sammenligning med best practice.

Opgaven består derfor også i at finde et relevant sammenlignings-grundlag, at identificere de mulige forbedringer og at omsætte den viden om best practice til konkrete forbedrende tiltag ud fra de enkelte gartneres ønsker, forudsætninger og behov.

Der er givetvis et betydeligt potentiale ved at fremme læring mellem producenterne via sammenligning med best practice. Der sker allerede i dag en vidensdeling, men den kan sandsynligvis styrkes ved hjælp af en mere systematisk identifikation af best practice og udvikling af konkrete benchmarking-redskaber.

#### 19) En “katalysator” er nødvendig

Den danske frugt- og grøntsektor er på mange måder inde i “onde cirkler”:

- Lav indtjening betyder, at der ikke er ressourcer til at investere i innovation, og det vil på længere sigt få indtjeningen til at falde yderligere.
- Historisk dårlig indtjening og relativt mange finansielle tab gør banker og realkreditinstitutioner tilbageholdende med at finansiere frugt- og grøntsektoren, og det vil også begrænse de fremtidige investeringer og dermed også indtjeningen.
- Relativ dårlig indtjening i engrosledene og i forarbejdnings- og forædlingsleddene i frugt- og grøntsektoren lægger en dæmper på investeringslysten. Dermed skaber man ikke de offensive fusioner og opkøb, som kan fremme indtjeningen og optimismen i erhvervet.
- Øget innovation er en afgørende forudsætning for at vende udviklingen i frugt- og grøntsektoren. Der mangler imidlertid tilstrækkelig viden, forståelse, positive erfaringer, innovationsnetværk og konkret viden om innovationsprocesser for at stimulere innovationen. Manglende synlige succeshistorier inden for innovation begrænser yderligere satsninger på innovation.

En katalysator kan være:

- 1) en strategisk alliance med kunder, leverandører eller konkurrenter.
- 2) en fælles strategi og konkrete fælles tiltag i en udvidet gartneri-klynge.
- 3) etablering af en stærk virksomhed i forarbejdningsindustrien eller handelsleddet, som kan virke som vækstlokomotiv og drivkraft for hele sektoren.
- 4) en fast forankring og en videreførelse af det arbejde, der foregår i “Den Grønne Vækstklynge”, som kan skabe både netværk, fælles mål, videndeling og synergier.
- 5) en investering i et nyt produktområde, forædling eller udvikling.

- 6) dannelse af et innovationscenter for frugt- og grøntsektoren - bestående af erhvervet, forskningsinstitutioner, offentlige myndigheder og andre i frugt- og grøntsektoren

Katalysatoren er nødvendig for at bryde de onde cirkler.

Som et historisk eksempel var skabelsen af GASA Odense tilbage i 1929 en katalysator, som var med til at skabe en positiv udvikling for gartnerierhvervet.

En katalysator bør bakkes op af de vigtigste interessenter - eller aktører og “stakeholders” i gartnerklyngen. Det kan være:

- Gartnerierhvervet, gartnerne og deres organisationer
- Vigtigste leverandører til gartnerierhvervet, herunder også banker og realkreditinstitutioner
- Gartneriets forarbejdnings- og forædlingsvirksomheder
- Gartneriets engroshandel
- Detailhandlen
- Det erhvervspolitiske system
- Forsknings- og udviklingsinstitutioner.

Visse erfaringer fra det hollandske Greenport(s) Holland kan udnyttes, men det er vigtigt, at der bliver tale om en dansk løsning, der passer til de danske kompetencer og behov. Fokus i den danske løsning kan være innovation og samarbejde.

### **Vurdering af overordnede principper vedr. en fremtidig PO-ordning**

En fremtidig PO-ordning kan fastlægges ud fra flere principper. Ud over at følge de formelle og juridiske formålsbestemmelser, kan der fastlægges nogle retningslinier med henblik på at optimere effekten af PO-ordningen.

På den baggrund er der her opstillet en række principper og vurderinger, som kan indgå i udarbejdelsen af en fremtidig PO-ordning:

- **Størst pay back**  
Pay back kan opgøres som forrentningsprocent, tilbagebetalingstid m.m. I mange tilfælde vil det dog være vanskeligt eller helt umuligt at opgøre effekter på både kort og langt sigt
- **Ingen gennemførelse uden støtte**  
Der opnås den største effekt - alt andet lige - hvis PO-ordningen støtter projekter, som ellers ikke ville være blevet gennemført
- **Matcher SWOT**  
De konkrete tiltag i PO-ordningen bør tage udgangspunkt i SWOT-analysen, således at der støttes tiltag, som udnytter styrker og muligheder, og som afskærmer eller reducerer svagheder og trusler
- **Svagheder og trusler begrænses eller undgås**

- **Styrker og muligheder udnyttes**
- **Målrettes dansk frugt og grønt**  
PO-ordningen bør målrettes en konkurrenceevneforbedring for den danske frugt- og grøntsektor. Mere generiske eller generelle tiltag bør begrænses
- **Har stor spredningseffekt til resten af sektoren**  
Det er vigtigt, at tiltag via PO-ordningen gavner så mange i sektoren som muligt. Hvis spredningseffekten er lille, er sektorens samlede nytte også begrænset. Samtidig skal det også sikres, at nytten - på kortere eller længere sigt - ikke spredes så meget, at den danske frugt- og grøntsektor ikke får den ønskede og unikke internationale konkurrenceevnefordel.
- **Styrker hele værdikæden**  
Frugt- og grøntsektoren er vertikalt integreret, og derfor er det vigtigt, at PO-ordningens tiltag ses i et jord-til-bord-perspektiv
- **Skaber et mere velfungerende marked**  
I et velfungerende marked er der adgang til mange leverandører og kunder, og der er ikke enkelt-virksomheder, som har en dominerende indflydelse eller stor markedsmagt. Udvikling af nye unikke produkter eller processer får således kun den optimale effekt, hvis markedet fungerer tilfredsstillende.
- **Begrænser eller forhindrer markedsfejl**  
Ved at give incitamenter til øget samarbejde blandt frugt- og grøntproducenterne skabes der i mange tilfælde en bedre fordeling af markedsmagten i værdikæden
- **Giver vedvarende konkurrenceevnefordele**  
En PO-ordning kan medføre både kortsigtede og langtsigede fordele for sektoren. Umiddelbare omkostningslettelser og tilskud kan give producenterne en fordel på kort sigt, og det kan være med til at styrke indtjeningen og vækst.  
  
Det anbefales dog, at der primært fokuseres på længerevarende/vedvarende og strukturelle konkurrenceevneforbedringer.
- **Er nem at administrere**  
Ordnningen skal på den ene side administreres så præcist, at alle formalia og betingelser kontrolleres og håndhæves. På den anden skal ordningen også administreres så smidigt og enkelt, at PO'erne finder det attraktivt at deltage i ordningen.
- **Er målbar**  
Det vil være fordelagtigt, hvis resultaterne af ordningen kan måles og kvantificeres. På den måde kan man lettere målrette tiltagene til de områder, hvor effekterne er størst og mest gavnlige

De danske PO'er blev i 2012 spurgt om deres præferencer for indholdet i PO-ordningerne. De er her konkret svaret på, hvilke typer tiltag under PO-ordningen, som de vurderer har den største effekt. Svarene var:

- Reduktion af produktionsomkostningerne gennem rationaliseringer af produktion, afgrødebehandling og afsætning og herunder kapacitetstilpasning
- Investeringer, herunder i arbejdsrationalisering
- Konsulentordninger
- Tilskud til flerårige planter (frugttræer) incl. opbindingssystemer

Producenterne fremhæver således både kortsigtede omkostningslettelser samt mere langtsigtede og strukturelle tiltag i deres prioriteringer.

### **Indikatorer**

Ud fra en faglig og videnskabelig betragtning må det vurderes, at tiltag under PO-ordningen kan have effekter, som dels kan være lagged (forsinkede), dels kan være længerevarende. En undersøgelse af effekter af innovationsstøtteordninger i dansk jordbrug (herunder også gartneriet) viser, at effekterne er langvarige og flerårige (Hansen, H.O., 2010). Det kan derfor ikke forventes, at alle effekter kan registreres inden for den relativt korte årrække, som der opereres med i denne sammenhæng.

I flere tilfælde kan man også forvente, at effekterne vil være mere eller mindre permanente, således at der hvert år i fremtiden vil være positive effekter. Det gælder især ved de mere strategiske tiltag (rådgivning, undervisning m.m.) og ved investeringer.

Endeligt kan det også forventes, at effekterne vil være spredt på mange forskellige led - både horisontalt og vertikalt - i frugt- og grøntklyngen, således at det vil være umuligt at identificere endsige kvantificere alle effekter.

Det betyder, at det ikke er muligt at anvende indikatorer, som belyser alle effekter af tiltag under PO-ordningen.

Det anbefales, at der også fremover arbejdes med output-, input-, resultat-, baseline- og impactindikatorer. Selv om metoderne hver især har sine begrænsninger, giver de tilsammen anvendelige billeder af tiltag under PO-ordningen. Man skal blot gøre sig klart på forhånd, at alene tidshorisonten gør, at det umuligt at vurdere alle effekter.

I betragtning af det beskedne antal PO-godkendte virksomheder i Danmark anbefales det, at de PO-godkendte virksomheder inddrages i en work-shop ved en efterfølgende evaluering af PO-ordningen. På den måde kan erfaringer, gode og årlige eksempler, vidensspredning m.m. sandsynligvis bedre kortlægges.

Det anbefales også, at der i den efterfølgende evaluering foretages en nærmere kvalitativ og kvantitativ analyse af udvalgte PO-støttede projekter. I disse analyser kan man via data,



interviews, benchmarking m.m. komme mere i dybden med de langsigtede effekter. Samtidig kan disse cases tjene som fremadrettede eksempler til gavn for fremtidige PO-ordninger. I disse case-studier kan man nærmere vurdere kvalitative indikatorer som

- Konkurrenceevneforbedring
- Samarbejde og sammenhængskraft i klyngen
- Spredningseffekt
- Opbygning og udnyttelse af innovation
- Skønnet salgs- eller købsværdi af de opnåede resultater.

## **Kilder:**

**Danmarks Statistik (2013):** Statistikbanken  
[www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk)

**Danmarks Statistik (2011):** Statistikbanken. Landbrug og fiskeri. Regnskabsstatistik. Gartneri

**FAO (2013):** FAOSTAT.  
[www.faostat.fao.org](http://www.faostat.fao.org)

**Fødevarestyrelsen (2012):** Pesticidrester i fødevarer 2011. Resultater fra den danske pesticidkontrol  
<http://www.foedevarestyrelsen.dk/Publikationer/Alle%20publikationer/2012002.pdf>

**Hansen, Henning Otte (2010):** "Innovationsordninger i gartnerisektoren virker" I: Gartner Tidende . Nr. 10 \* 2010. 126. årgang. side 20-21.

**Hansen, Henning Otte (2012):** Dansk gartneri og den grønne væstklynge - Udfordringer og strategiske udviklingsmuligheder. Handelshøjskolens Forlag. 240 p.

**Hansen, Henning Otte og Bonnichsen, Ole (2012):** Evaluering af National Strategi for bæredygtige driftsprogrammer for frugt og grøntsagssektoren i Danmark  
84 p. Fødevareøkonomisk Institut.

**Josefsen, Alfred (2013):** Stå sammen. Refereret i Gartner Tidende Nr. 8 2013

**Natur- og Landbrugskommissionen (2013):** Natur- og Landbrug - en ny start  
[http://www.naturoglandbrug.dk/slutrapport\\_2013.aspx?ID=52071](http://www.naturoglandbrug.dk/slutrapport_2013.aspx?ID=52071)

**Vækstteam for Fødevarer (2013):** Vækstteam for fødevarer. ANBEFALINGER. April 2013  
<http://www.evm.dk/~media/oem/pdf/2013/2013-publikationer/25-04-13-vaekstteam-fodevarer-anbefalinger/endelig-rapport-250403-anbefalinger-foedevareer.ashx>

## Supplerende spørgsmål og svar.

### **Frugt- og grøntsagsproduktionens betydning for miljøet (påvirkning/ belastning og fordele), herunder de vigtigste tendenser.**

Frugt- og grøntsagsproduktionen har en betydning for miljøet på mange forskellige områder: Pesticidanvendelse, nedsivning af næringsstoffer, CO<sub>2</sub>-emission, arbejdsmiljø, landskabs-æstetik m.m. Påvirkningen kan dog være meget forskellig, afhængig af om man taler om frugtplantager, frilandsgrøntsager eller væksthushgrøntsager. Dertil kommer, at produktionen kan være mere eller mindre intensiv, afhængig af om det er produktion til konsum, industriformål, tidlig produktion m.m.

Som beskrevet tidligere er indholdet af pesticidrester i dansk frugt og grønt lille - sammenlignet med tilsvarende udenlandske importerede varer. Målt på denne parameter er miljøbelastningen relativt lille.

Generelt gælder det, at pesticidforbruget i grøntsagsproduktionen i væksthushgartnerier er lille. Anvendelse af biologisk bekæmpelse i bl.a. tomat- og agurkegartnerier er meget udbredt og dominerende. Kemisk bekæmpelse er dermed begrænset. Dertil kommer, at der ofte er tale om helt lukkede systemer, hvorfor risikoen for en påvirkning af grundvandet er yderligere reduceret.

Når det gælder ressourcen vand, er der mange tilfælde med recirkulering af vand, opsamling af regnvand i bassiner m.m.

Når det gælder frilandsgrøntsager, er der et større behov for at bekæmpe skadedyr, svampe og ukrudt. Det skyldes flere forhold, men for det første er det vigtigt, at der er tale om højværdiprodukter, hvor selv en mindre udbyttedgang som følge af f.eks. skadedyrsangreb kan få stor betydning. For det andet er afsætningen af frisk frugt og grønt til konsum meget afhængig af, at der ikke forekommer væsentlige angreb af svampe eller skadedyr.

Endeligt er der også en tendens i retning af relativt større økologiske frugt- og grøntproduktion, hvilket også kan påvirke miljøpåvirkningen positivt.

### **Tidligere driftsprogrammers virkning (hvis der foreligger oplysninger herom) Beskriv eventuelt, hvilken virkning driftsprogrammer, der er gennemført i nyere tid, har haft. Der fremlægges et sammendrag af de tilgængelige resultater**

Det senest driftsprogram er blevet analyseret og effektvurderet - baseret på både spørgeskemaundersøgelser og dataindberetninger. De væsentligste konklusioner vises i nedenstående.

#### *Grad af udnyttelse af de finansielle ressourcer*

Udnyttelsesgraden af de finansielle ressourcer varierer betydeligt fra foranstaltning til foranstaltning. Det skyldes i høj grad, at effektmålinger kan være vanskelige at foretage på



nogle områder, og at tidsforskydning og længerevarende effekter ikke gør det muligt at opfange alle effekter på denne maksimale 5-års periode. Når der tages højde for disse forhold, kan ressourceomkostninger (støttebeløb) sammenlignes med de registrerede effekter samt forventede effekter efter 5-års perioden. På denne baggrund vurderes der at være en god ressourceudnyttelse (cost-benefit).

*Virkninger og konsekvenser af driftsprogrammerne i forhold til de målsætninger, mål og overordnede, der er fastlagt i den nationale strategi*

Det kan konstateres, at ikke alle delmål fastlagt i den nationale strategi er søgt nået. Det vurderes dog at være positivt, at der er foretaget en prioritering, og at de mest relevante mål er valgt, mens de mere perifere eller mindre relevante mål ikke er søgt nået.

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen blev det konkluderet, at der var enighed om, at målene var fulgt (5-10 på skalaen). Nogle steder blev det dog vurderet, at især målene for driftsprogrammet var nået, mens målene for investeringerne havde en lidt mindre målopfyldelse

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen blev det endvidere konkluderet, at der generelt har været en positiv effekt på de 9 mulige effekter, som er anført. Effekten på beskæftigelse er lille eller ikkeeksisterende ifølge et par respondenter. Baggrunden er her, at ordningen bl.a. har til formål at skabe større effektivitet, hvilket ofte vil medføre et mindre behov for arbejdskraft. Samtidig er der dog i alle tilfælde markeret, at konkurrenceevnen får en positiv effekt, hvilket på langt sigt må forventes at have en gavnlig påvirkning af beskæftigelsen - alt andet lige. Det bemærkes, at mange af aktionerne har medført omkostningsbesparelser og bedre effektivitet.

Det påpeges også, at man via ordningen har været i stand til at tiltrække og fastholde producenter i producentorganisationerne, hvorved der er skabt et nødvendigt og stærkere modstykke over for detailkæderne. En respondent bemærker dog også, at underkendelsen af ordningen i 2010 har gjort det meget svært at tiltrække nye medlemmer, da de er skræmte over de krav, som myndighederne stiller.

Det anføres også, at konkurrenceevnen er blevet forbedret via reduktion af omkostninger til f.eks. energi. Det bemærkes også, at der opnås en bedre markedsposition og større markedsmagt ved at sælge gennem en PO, idet både markedsadgang og afsætning forbedres.

Af øvrige positive effekter nævnes også miljø, vandkvalitet, pesticidreduktion, IP-nyttedyr og anlægsinvesteringer i bl.a. økologi

*Virkningsfuldheden, effektiviteten og anvendeligheden af de foranstaltninger, der er medtaget i de gennemførte driftsprogrammer*

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen blev det konkluderet, at der generelt var enighed om, at de opstillede driftsprogrammer var fulgt. Det blev også konkluderet, at EU-støtten har haft en meget stor betydning og har været mere eller mindre afgørende. Det vurderes, at foranstaltningerne er målrettede, at de hænger godt sammen med de overordnede mål, og at den forventede effekt hænger sammen med de overordnede mål.

*Overordnet virkningsfuldhed, effektivitet og anvendelighed af de gennemførte driftsprogrammer*

Ud fra en faglig og videnskabelig betragtning må det vurderes, at de iværksatte tiltag er meget målrettede, og at de forventede effekter dels kan være lagged (forsinkede), dels kan være længerevarende. En undersøgelse af effekter af innovationsstøtteordninger i dansk jordbrug (herunder også gartneriet) viser, at effekterne er langvarige og flerårige. Det kan derfor ikke forventes, at alle effekter kan registreres inden for den relativt korte årrække, som der opereres med i denne sammenhæng. I flere tilfælde kan man også forvente, at effekterne vil være mere eller mindre permanente, således at der hvert år i fremtiden vil være positive effekter. Det gælder især ved de mere strategiske tiltag (rådgivning, undervisning m.m.) og ved investeringer.

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen kan det også konkluderes, at den danske frugt- og grøntsektor finder ordningen konkurrenceevneforbedrende og særdeles vigtig. Samtidig kan sektoren påpege en række andre positive effekter af ordningen.

*Mangler ved fastlæggelsen af målsætninger, mål eller foranstaltninger, der er støtteberettigede*

Det er en svaghed m.h.t. effektmåling og evalueringen, at de anførte foranstaltninger kan have flere positive effekter på én gang, og at en kvantificering af effekterne kan være vanskelig, idet flere andre interne eller eksterne forhold kan påvirke forholdene. Dette problem er meget vanskeligt at løse, men man skal på forhånd være klar over, at det kan påvirke validiteten af effektvurderingerne

Med hensyn til respondenternes/brugernes (producenternes) ønsker til aktiviteter og investeringer, som ikke i dag kan indgå i ordningen, men som med fordel kunne indgå fremadrettet: Det bliver hernævnt, at anlægsinvesteringer inden for økologi skal tilbage under miljø. IP-nyttestyring og fugtstyring bliver også fremhævet som et vigtigt punkt. Også områder som lagerkasser og indsamlingskasser til intern transport samt opbindingssystemer til frugttræer bliver fremhævet.